

EDUARDO FERRAZ

SEJA A
**PESSOA
CERTA**
NO
**LUGAR
CERTO**

Saiba como escolher
empregos, carreiras e
profissões mais compatíveis
com sua personalidade

Gente
editora



EDUARDO FERRAZ

SEJA A
**PESSOA
CERTA**

NO
**LUGAR
CERTO**



Saiba como escolher
empregos, carreiras e
profissões mais compatíveis
com sua personalidade



CARO LEITOR,

Queremos saber sua opinião sobre nossos livros.

Após a leitura, curta-nos no [facebook/editoragentebr](https://www.facebook.com/editoragentebr),
siga-nos no [Twitter@EditoraGente](https://twitter.com/EditoraGente) e visite-nos no site
www.editoragente.com.br.

Cadastre-se e contribua com sugestões, críticas ou
elogios.

Boa leitura!

Gerente Editorial

Mariana Rolier

Editora

Marília Chaves

Editor de Produção Editorial

Rosângela de Araujo Pinheiro Barbosa

Controle de Produção

Fábio Esteves

Tradução

Silvia Pomanti

Preparação de Texto

Geisa Mathias de Oliveira

Projeto Gráfico

Neide Siqueira

Editoração

Join Bureau

Revisão

Malvina Tomáz

Capa

Josiane Bortolozzi Van Dorsselaer

Produção do e-book

Schäffer Editorial

Copyright © 2010, 2012 by Eduardo Ferraz

Todos os direitos desta edição são reservados à Editora Gente.

Rua Pedro Soares de Almeida, 114

São Paulo, SP – CEP 05029-030

Tel.: (11) 3670-2500

Site: www.editoragente.com.brE-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ferraz, Eduardo

Seja a pessoa certa no lugar certo : saiba como encontrar empregos, carreiras e profissões mais compatíveis com sua personalidade / Eduardo Ferraz. – 1. ed. – São Paulo : Editora Gente, 2013.

Bibliografia

ISBN 978-85-7312-884-0

1. Carreira profissional – Desenvolvimento 2. Conduta de vida 3. Mercado de trabalho 4. Mudança organizacional 5. Objetivo (Psicologia) 6. Planejamento 7. Realização profissional 8. Sucesso em negócios I. Título.

13-06819

CDD-650.14

Índice para catálogo sistemático:

1. Carreira profissional: Desenvolvimento: Administração 650.14

Sumário

Prefácio

Introdução

1 Os filtros que distorcem a realidade

Compreenda quais filtros mentais são mais fortes em sua personalidade e aprenda a neutralizá-los.

2 Quem comanda nossas decisões?

Entenda os dois principais mecanismos de ação do cérebro e aumente o poder de usar melhor sua estrutura mental.

3 Conheça seu perfil comportamental

Conheça seu perfil comportamental para aproveitar as características mais marcantes de sua personalidade.

4 Descubra o que o motiva

Observe quais fatores proporcionam a satisfação de seus anseios profissionais e quais as consequências de ignorar suas motivações.

5 Identifique e use seus principais talentos

Analise as atividades em que você se destaca naturalmente e aprenda como usar seus talentos para encontrar o posicionamento ideal.

6 Aprimore suas atitudes positivas

Veja como alavancar sua carreira através da melhor utilização de suas principais atitudes positivas.

7 Corrija seus pontos limitantes

Identifique as características de sua personalidade que podem colocar sua carreira em risco e saiba como evitar que isso aconteça.

8 Aprimore-se no que que vale a pena

Entenda por que é tão difícil aprender algo novo e por que parece tão fácil depois de escolher o que realmente vale a pena ser aprendido.

9 Vale a pena ser a pessoa certa no lugar certo

Você terá um resumo de toda a teoria vista durante o livro e os dez passos de como se posicionar no lugar em que você alcançará excelentes resultados.

Referências bibliográficas

Agradecimentos

O autor

Prefácio

O filósofo Platão dizia que “a maior vitória do ser humano é a conquista de si mesmo”. Essa frase já provocou acalorados debates e enormes esforços de interpretação, pois há muito que dela se pode tirar como lição de vida.

Quem se dedicar à tarefa de progredir na estrada da evolução profissional e comportamental, sem dúvida, conseguirá obter progresso material e aumento da felicidade pessoal. Creio que Platão pensava nisso quando alertou para a necessidade de buscar a “conquista de si mesmo”.

Pois, se você deseja trilhar o caminho proposto por Platão, o livro que tem em mãos é uma espécie de bíblia que pode operar milagres. Eduardo Ferraz conseguiu cumprir dois objetivos: por um lado, desvendou os intrincados meandros pelos quais podemos ter compreensão de nós mesmos; por outro, mostra caminhos que podemos trilhar para uma estrada de superação e melhoria.

Na essência, é disso que este livro trata: a possibilidade de superação e melhoria que cada um de nós tem diante de si. O autor oferece uma análise séria e bem fundamentada, ao lado de

explicações profundas sobre os mais variados aspectos da vida pessoal, social e profissional do ser humano. A partir daí, Eduardo mostra o que fazer e como agir para a conquista da evolução interior e para a mudança de atitudes.

Depois de lida, esta é uma obra para ser estudada, capítulo a capítulo, como o aluno que busca revisar, refletir e incorporar cada parte de seu conteúdo. Não se trata de um livro para ser guardado na estante, como se fora um romance que, após divertir, já não serve para muita coisa.

Para os que amam o saber e têm um projeto sincero de melhoria pessoal, o prazer deste livro está justamente nas possibilidades que descortina para o futuro e quanto é possível em termos de autoconhecimento e transformação interior.

Eduardo Ferraz conseguiu uma combinação difícil: escreveu uma obra profunda, com teorias complexas, mas de leitura leve, agradável e acessível. Essa combinação faz deste livro um valioso trabalho, capaz de atender aos mais diversos públicos, de todas as profissões e afazeres. Vale a pena ler!

José Pio Martins

Economista e reitor da
Universidade Positivo.

Introdução

O desafio de encontrar seu lugar

Você já se perguntou se seus ideais se encaixam com a vida que está levando? Está satisfeito com sua carreira, seu emprego ou sua profissão? Tem a sensação de que poderia assumir outras funções, mas não sabe por onde nem como começar?

Tenho 49 anos, e até os 27 tinha todas essas dúvidas e achava que seria muito difícil alguém como eu encontrar o lugar certo. Tenho uma personalidade “forte” e me lembro de ser assim desde que me entendo por gente. Fui um menino introvertido e detalhista, ao mesmo tempo, agitado e dominante; falava pouco, mas quando abria a boca dizia exatamente o que pensava, causando muitas confusões. Minha família achava que essa mistura explosiva diminuiria com o tempo, entretanto essas características foram ficando cada vez mais acentuadas. Na adolescência, continuava agindo com franqueza desconcertante, o que obviamente me causava problemas de relacionamento.

Na faculdade de Engenharia agrônômica, as coisas não mudaram muito: introvertido, exigente, acelerado, determinado e sistemático. Estudava bastante, fazia vários estágios e dormia cedo, o que restringia minha vida social. Dei aulas na rede pública por dois anos e depois trabalhei cinco anos em uma multinacional. Apesar de ter excelente salário e ser promovido com frequência, quase todos os dias ouvia de chefes e colegas: “Calma, rapaz!”; “Você é muito ríspido!”; “Pense antes de falar!”; “Não seja tão direto!”; “Interaja mais!”; “Seja mais flexível!”, e assim por diante.

Ouvia as mesmas advertências e conselhos desde pequeno, mas não entendia como um sujeito que era bom filho, ótimo aluno e profissional tecnicamente impecável podia ser tão criticado. Eu me sentia o próprio peixe fora d’água. Foi quando comecei a estudar, profundamente, o funcionamento do comportamento humano, começando por mim.

Cheguei à conclusão de que me conhecia pouco e, por isso, não aceitava muitos dos *feedbacks* que recebia. A partir do momento em que tomei consciência de meus comportamentos, percebi que seria muito mais produtivo procurar uma profissão em que eu pudesse melhor aproveitar meu jeito de ser. Saí da multinacional e comecei a dar consultorias e treinamentos procurando usar com mais intensidade meus pontos fortes, porém consciente dos pontos fracos. O interessante é que, depois de alguns meses, começou a dar certo! Com boa dose de autoconhecimento e alguma flexibilidade passei a me sentir muito mais à vontade.

Ao escolher a profissão certa, muitos comportamentos antes considerados defeitos passaram a ser qualidades, e as pessoas começaram a mudar os adjetivos. De impositivo, passei a ser tido como “decidido”. A dureza virou “franqueza”. De introvertido passei

a ser considerado “reservado”. A impaciência virou “senso de urgência”. Minha obsessão por detalhes transformou-se em “exigência por resultados”. Meu hábito de dormir cedo virou motivo de piadas, às vezes contadas por mim mesmo. A verdade é que minha personalidade mudou pouco, mas minha maneira de usá-la mudou muito.

Não é fácil ser dominante, impaciente, detalhista, reservado, mas funciona perfeitamente bem se você tem um trabalho em que possa ser assim. Percebi que não seria unanimidade, porém, muita gente valorizava meu estilo franco, sem rodeios, e que poderia me especializar em ajudar as pessoas a se posicionar profissionalmente em lugares nos quais pudessem usar suas características de personalidade mais marcantes. Fiz disso minha profissão e meu propósito de vida.

Cheguei à conclusão, depois de mais de vinte anos na minha “nova” carreira, com muita análise, estudo e experiência prática como consultor de várias empresas, que muita gente, assim como eu no passado, está insatisfeita ou frustrada com sua vida profissional por não ter certeza se está no lugar mais adequado e que isso acontece em todos os estágios da carreira:

- Pessoas mais maduras se perguntam com frequência se não está na hora de ter uma segunda profissão, de abrir o próprio negócio, usar sua experiência para prestar consultoria, dar aulas ou aconselhar os mais jovens.
- Profissionais com bom histórico, que sempre trabalharam com empenho e comprometimento, se sentem cansados e se questionam sobre a viabilidade de dar uma guinada na carreira.
- Jovens, que mesmo tendo sido bons alunos, feito uma ou mais faculdades e pós-graduações, muitas vezes estão em posições,

empregos ou profissões que não permitem que seus talentos sejam aproveitados ao máximo.

- Recém-saídos do Ensino Médio, que ficam extremamente angustiados com a escolha da profissão, sem uma ideia clara de qual vestibular prestar ou qual caminho profissional iniciar.

Essa angústia é gerada pelo autoconhecimento limitado, que induz falsas expectativas, decisões equivocadas e, conseqüentemente, resultados ruins.

Pense bem: O que o faz diferente da maioria? Quais são suas características mais marcantes? Quais ferramentas possui para conseguir o que almeja? O que gostaria de mudar?

Para responder a essas perguntas, faz-se necessária uma autoanálise sincera e precisa. Quando investimos em autoconhecimento, entendemos melhor quem somos, e fica mais fácil decidir o que devemos fazer e onde queremos chegar. Por isso, antes de mudar qualquer aspecto em sua profissão ou de seguir em uma nova direção, você precisa conhecer realisticamente seus pontos fortes, para aproveitá-los ao máximo, mas também precisa ter plena consciência de seus pontos fracos e aceitá-los ou consertá-los.

Ao estudar como se formou sua personalidade, você verá que existem comportamentos que podem ser alterados, e outros quase imutáveis. Entender o que é possível mudar e o que deve ser aceito será fundamental, pois você poderá usar sua energia para obter o melhor de si, sem desperdiçá-la com o que não vale a pena.

Por exemplo: imagine que você dirige um carro com um motor muito potente e que, no caminho até seu destino, há um morro íngreme com uma trilha de terra esburacada e enlameada.

Se tentar subir o morro, precisará engatar a primeira marcha, gastar uma quantidade enorme de combustível, desgastar o motor e

os freios, forçar a estrutura mecânica e, mesmo com todo esse esforço, provavelmente vai encalhar. Se tivesse um mapa, você saberia que seria muito melhor contornar esse morro, mesmo que a distância percorrida até seu destino fosse mais longa.

Por outro lado, quando você dirige em uma estrada plana, bem conservada e conhecida obtém desempenho máximo, em quinta marcha, com baixo consumo de combustível, e chega rapidamente ao destino, sem forçar seu carro.

Isso significa que se você está em uma situação em que precisa usar características de personalidade que não possui naturalmente gastará muita energia e seu desempenho será pífio. Quando você está em uma posição em que pode usar seu estilo natural, seu “veículo mental” se desgasta pouco e sua produtividade aumenta muito.

Por isso, neste livro, fornecerei ferramentas poderosas para que você conheça a fundo como funciona sua personalidade. Você saberá quais são suas qualidades e suas limitações, em quais terrenos trafega melhor, onde ocorre seu melhor desempenho, em que situações você não deveria dirigir e, principalmente, como usar melhor seu motor mental para chegar ao seu destino com segurança.

Com técnicas baseadas nos conceitos mais modernos da Neurociência comportamental, da Psicologia aplicada e a partir de minha experiência de mais de duas décadas em gestão de pessoas, oferecerei instruções claras, testes objetivos, metodologia lógica e, ao mesmo tempo, prática, que o ajudarão a escolher os empregos, as atividades e as profissões mais compatíveis com sua personalidade.

Para encerrar a introdução, deixo uma história que traz a essência do conteúdo que você lerá nas próximas páginas:

O bebê camelo pergunta para sua mãe:

— Por que os camelos têm corcovas?

— Bem, meu filho, como somos animais do deserto, precisamos das corcovas para armazenar energia.

— Certo, e por que nossas pernas são tão longas?

— Elas são assim para que mantenhamos nosso corpo mais longe da areia do deserto, que é muito quente.

— Entendi! E por que nossos cílios são tão grossos?

— Nossos cílios grossos são como uma capa protetora para os olhos, quando atingidos pela areia e pelo vento do deserto!

— Ok, mamãe. A corcova é para armazenar energia enquanto cruzamos o deserto, as pernas são para caminhar no deserto e os cílios são para proteger os olhos da areia do deserto. Então, o que estamos fazendo no zoológico?

Moral da história:

Talentos, habilidades e experiências só são úteis se você estiver no lugar certo!

Espero que este livro contribua para que você conheça seu perfil, suas motivações, seus talentos, suas atitudes e que essas informações o ajudem a ser, cada vez mais, a pessoa certa no lugar certo.

Boa leitura e mãos à obra!

Os filtros que distorcem a realidade

Cinco grandes amigos faleceram ao mesmo tempo em um acidente. Eles tinham a mesma idade, estudaram juntos desde o jardim de infância, moravam no mesmo condomínio, eram sócios na mesma empresa e, apesar de não serem perfeitos, eram honestos e trabalhadores. Embora com um histórico de vida muito parecido, tinham personalidades muito diferentes: havia o pessimista, o otimista, o teimoso, o medroso e o paranoico.

No momento em que chegaram às portas do paraíso, encontraram uma enorme fila de avaliação que decidiria para onde seriam enviados.

O pessimista estava resignado. Mesmo não tendo feito nada de grave durante a vida, tinha certeza de que seria mandado diretamente para o inferno.

O otimista estava certo de que entraria no paraíso, apesar de não ter feito nada de extraordinário. Já estava até fazendo planos de como aproveitar ao máximo sua estadia.

O teimoso, que não acreditava em vida após a morte, tinha certeza de tratar-se de uma “pegadinha” e passou horas tentando provar aos outros que eles, apesar das evidências, não haviam morrido.

O medroso estava apavorado e fazendo planos de como convencer as autoridades celestiais a devolvê-lo à sua vidinha de sempre.

O paranoico, com sua costumeira mania de perseguição, queria saber quem era o responsável pelo acidente. Também começou a desconfiar de que seria o último na fila e, depois de ter um chilique, exigiu ser atendido antes dos amigos.

Você se identificou com algum dos personagens? Pois saiba que a maioria das pessoas tem, pelo menos, um desses cinco filtros ou vieses atuando em alta intensidade em sua personalidade. O problema é que poucos se dão conta.

Inconscientemente, distorcemos os fatos porque enxergamos o mundo por meio de filtros que nos levam a perceber as informações de maneira parcial. Isso significa que vemos, sentimos e interpretamos o mundo diferentemente do que acontece na realidade.

Esse fenômeno foi descrito e largamente estudado pelo ganhador do prêmio Nobel de Economia de 2002, o psicólogo Daniel Kahneman, em mais de trinta anos de análises sobre como as pessoas tomam decisões. Kahneman diz, em sua tese vencedora do prêmio, que quase todas as pessoas têm percepções distorcidas de como as coisas são, uma vez que o cérebro humano é contaminado por expectativas e percepções irrealistas. Ele concluiu que as falhas nos processos decisórios são regra, e não exceção.

Dito de outra maneira, criamos roteiros mentais falhos que organizam nossa tomada de decisão. O problema é que, muitas

vezes, um roteiro equivocado nos leva a caminhos nos quais perdemos muito tempo – em alguns casos, anos –, ao insistirmos em empregos ruins, em profissões para as quais não temos talento ou em negócios inviáveis.

Essas distorções da realidade foram chamadas pelos estudiosos de *viéses cognitivos*. Cada viés ou realidade distorcida faz com que percebamos as coisas como descreverei a seguir.

O viés do pessimismo

Algumas pessoas (felizmente, a minoria) têm tendência de ser pessimistas em relação a quase todos os aspectos da vida, acreditando que se algo pode dar errado, fatalmente dará. Elas se culpam, inclusive, de coisas sobre as quais não têm a menor responsabilidade.

Como esses indivíduos enxergam muito mais o lado ruim dos acontecimentos, eles se tornam negativos e ficam presos em um círculo vicioso, no qual pensamentos negativamente distorcidos causam sentimentos ruins, que acabam potencializando ainda mais seu mal-estar.

Joaquim (troquei o nome de todas as pessoas mencionadas neste livro, para preservar suas identidades) se considera um grande azarado. Acha que não tem talento, não gosta da própria aparência, sente-se vítima do destino e não consegue parar em emprego nenhum por mais de seis meses. Ele culpa sua origem humilde e a falta de apoio dos pais por suas derrotas profissionais. Toda vez que algo dá errado, diz com convicção: “Meu destino é ser um fracassado”. Essa postura afasta ainda mais as poucas oportunidades que aparecem.

Quem é muito pessimista acredita que não adianta tentar ações diferentes, e que tudo sempre dará errado, o que alimenta seu modo de enxergar o mundo. O risco é que, depois de algum tempo vendo o lado ruim de tudo, a pessoa tende a entrar em depressão, com complicações ainda maiores para sua vida e para a de quem está ao seu redor.

O viés do otimismo exagerado

Ao contrário dos pessimistas, muitas pessoas distorcem positivamente as avaliações sobre si mesmas para se sentirem mais competentes e seguras. Os muito otimistas acreditam ser mais saudáveis, capazes, inteligentes, honestos, trabalhadores e justos que os demais.

O lado ruim do pensamento excessivamente positivo é objeto de estudo da neurocientista Tali Sharot. Ela afirma que a maioria das pessoas acredita, sinceramente, que não ficará doente, nunca perderá o emprego e viverá até vinte anos a mais do que a expectativa de vida das pessoas que moram no mesmo país.

“É como se as estatísticas não valessem para elas”, diz a pesquisadora da University College London, em entrevista à *Folha de S.Paulo*. “Quem é otimista demais não cuida tão bem da saúde e negligencia aspectos importantes, como estudo, esforço e disciplina por achar que, no futuro, tudo sempre se arrumará”, conclui Sharot.

Carina, uma mulher de 30 anos que pretende passar em um concorrido concurso público, tem uma história que ilustra a situação de quem vive nessa realidade. Ela não estuda há cinco anos, não trabalha, mora em um pequeno apartamento alugado com os pais idosos, que já gastaram quase todas as economias e não têm renda extra. Apesar da situação delicada, ela se

sente predestinada a ser feliz, pois acha que algum dia, sem mais nem menos, passará no concurso, mesmo sem estudar, e tudo dará certo.

Quem enxerga a realidade com o viés do otimismo exagerado pode viver tranquilamente no presente, mas, no longo prazo, poderá passar por grandes dificuldades, pois o mundo “cor-de-rosa” acabará não se concretizando.

O viés da confirmação

Muita gente busca, mesmo que de modo inconsciente, evidências que confirmem aquilo em que acredita e tende a ignorar ou minimizar as informações que contrariam suas crenças. “Bom senso é a qualidade das pessoas que pensam como nós” é uma frase do ex-presidente da IBM, Lee Iacocca, que resume com humor esse viés que tem relação com a teimosia.

Isso ocorre para nos sentirmos mais confortáveis com nossas decisões, mesmo que elas nos prejudiquem. Vários estudos demonstram que procuramos informações, conhecimentos e teses que validem nossos comportamentos e paradigmas mentais.

Se alguém acredita, por exemplo, em vida extraterrestre inteligente, qualquer nova foto de uma suposta “aparição” é motivo de extremo júbilo, por reforçar essa crença. Da mesma maneira, se a foto for desqualificada por alguém com alguma notoriedade, confirmará a opinião daqueles que pensam o contrário.

André é um rapaz que, apesar de ter excelente currículo acadêmico, já foi demitido quatro vezes nos últimos cinco anos por querer impor suas ideias de maneira intransigente, sendo, segundo seus antigos colegas, um sujeito inflexível e mal-

educado. Em todas as demissões, alegou que a “culpa” não era dele, e sim dos chefes ou dos colegas, por não saberem aproveitar sua *expertise* no assunto. André continua procurando inconscientemente motivos que deem razão a seus argumentos, sem mudar em nada suas atitudes.

Esse viés nos faz acreditar, ingenuamente, que os outros veem os fatos da mesma maneira como nós os vemos e, portanto, a concluir que pessoas “bem informadas” deveriam concordar conosco.

Pessoas assim querem sempre ter a última palavra, agem como donas da verdade e são inflexíveis em seus pontos de vista. Quem atua dessa maneira pode sofrer consequências negativas em sua carreira, por manter posições, empregos ou profissões por teimosia.

Ter convicções é importante, mas é fundamental aumentar a flexibilidade mental para aceitar novos pontos de vista, que muitas vezes são diferentes de nossas crenças atuais.

O viés da aversão à perda

Para muita gente, o medo de perder o que tem é muito mais forte do que o desejo de conquistar um posicionamento mais vantajoso. Quem é assim tem forte tendência a permanecer onde está, mesmo ao receber ótimas propostas de trabalho em outro lugar, por temer que sua situação profissional – às vezes muito ruim – fique ainda pior, caso resolva mudar de emprego ou de função.

A reação mais comum é a de postergar decisões, esperando que as coisas se resolvam por inércia. A consequência, com muita frequência, é a estagnação e a perda de boas oportunidades profissionais.

Bernardo está em um emprego exaustivo, tem um baixo salário, um chefe medíocre e trabalha em uma empresa que está em má situação financeira. Recebeu uma proposta para trabalhar em outra cidade, em uma companhia que está em expansão, com salário 30% mais alto, mas tem medo de mudanças. Reluta em aceitar a oportunidade que, apesar do risco, traria novas perspectivas. Bernardo disse aos amigos que “quanto maior a mudança, maior é o risco” e, por isso, recusará a proposta.

Quem tem esse viés provavelmente perde oportunidades por sentir medo exagerado de tudo o que é novo, tendendo a se acomodar. Quando os outros percebem essa postura, evitam convidar a pessoa para novos desafios por achar que ela não enfrentará bem as mudanças.

O viés da sensação de injustiça

Algumas pessoas se sentem injustiçadas ao observar os colegas que recebem boas propostas de trabalho, promoções ou que têm sucesso nos negócios. São pessoas paranoicas, que sofrem uma competição aparentemente injusta, a respeito das chances que supostamente só os outros recebem. Com isso, em vez de lutar por reconhecimento, preocupam-se mais com o sucesso alheio do que com o próprio desenvolvimento.

Regina estava furiosa e alegava que há quatro anos não recebia aumento de salário, enquanto a maioria de seus colegas já tinha recebido um incremento ou uma promoção. Ao analisar o caso, constatei que ela não se esforçava, não participava de treinamentos e tinha resultados medianos, mas ainda assim se

julgava injustiçada, e considerava que os outros faziam política e, por isso, ganhavam mais.

O problema desse viés é que, quando algo dá errado, há a tendência de culpar os outros ou as circunstâncias externas, e dificilmente de assumir parte da responsabilidade por eventuais falhas. É bastante comum julgar duramente o comportamento alheio e encontrar justificativas para as próprias ações equivocadas. Em vez de dar o devido crédito ao esforço ou ao talento dos outros, muitas pessoas perdem um tempo enorme procurando razões – muitas vezes ilusórias – sobre os próprios méritos.

Quem vê a realidade por esse prisma precisa desenvolver uma visão mais realista dos fatos, procurando responder sinceramente a questões, como: Por que sou perseguido? Quais os resultados que produzi nos últimos doze meses? Por que as pessoas não reconhecem minhas realizações?

Se a conclusão for a que está produzindo pouco, será melhor reagir. Se realmente estiver sendo perseguido, estará no lugar errado e deveria procurar outro emprego.

Teste dos vieses

Para saber quais vieses você usa para interpretar a realidade, elaborei um teste. Os vieses variam bastante de pessoa para pessoa e é fundamental que você analise, com muita sinceridade, quais estão afetando seu dia a dia.

Para realizar o teste, dê uma nota de 1 a 4 para a intensidade com que cada pensamento ou aspecto aparece em suas tomadas de decisão e, depois, faça a soma.

Notas

1. Quase nunca tenho esse pensamento.
2. Tenho esse pensamento de vez em quando.
3. Quase sempre me sinto atuando com base nesse pensamento.
4. Tenho esse pensamento o tempo todo e em qualquer circunstância.

VIÉS DO PESSIMISMO

“A vida é muito dura.”

“Meu futuro será péssimo.”

“Não sirvo para nada.”

“Ninguém liga para mim.”

“Sou azarado.”

SOMA:

VIÉS DO OTIMISMO EXAGERADO

“No fim, tudo dará certo.”

“Azar é uma coisa que acontece com os outros.”

“Eu tenho sorte.”

“Quem espera sempre alcança.”

“Não me preocupo com os problemas.”

SOMA:

VIÉS DA CONFIRMAÇÃO

“Eu não sou teimoso, sou seguro.”

“Quem não concorda comigo é mal informado.”

“Minha convicção sobre esse tema é inabalável.”

“Minhas crenças são inegociáveis.”

“Sou difícil de convencer.”

SOMA:

VIÉS DA AVERSÃO À PERDA

“Não troco o certo pelo duvidoso.”

“Quem arrisca o pouco que tem fica sem nada.”

“Só mudo de emprego quando tiver 100% de certeza.”

“Tenho medo de ousar.”

“Seguro morreu de velho.”

SOMA:

VIÉS DA SENSÇÃO DE INJUSTIÇA

“Esse lugar deveria ser meu.”

“A vida é injusta.”

“Sou perseguido no trabalho por não participar da panelinha.”

“Meu valor não é reconhecido.”

“Eu merecia muito mais do que tenho.”

SOMA:

Resultados

5 a 9 pontos: Você tem muito pouco desse viés.

10 a 14 pontos: Você tem esse viés com média intensidade.

15 a 19 pontos: Você tem esse viés com alta intensidade.

20 pontos: Você tem esse viés com altíssima intensidade.

A consequência dos vieses

As consequências de todos esses vieses ou percepções distorcidas é criarmos falsas expectativas, subestimarmos riscos e tomarmos decisões equivocadas. As ilusões, sejam quais forem, acarretam uma imensa dificuldade para que encontremos o lugar certo, pois geram expectativas irrealistas.

Isso faz com que as pessoas percam muito tempo por não perceber que estão no lugar errado ou por não identificar quais aspectos em sua personalidade estão atrapalhando a carreira.

Os casos de fracasso profissional que mais tenho observado têm forte relação com as distorções da realidade geradas pelos vieses. Também tenho acompanhado situações em que a interpretação mais realista de si e dos fatos tem alavancado a vida profissional de muitas pessoas que estavam estagnadas na carreira.

Identificar e diminuir a influência de seus vieses dará a você uma percepção mais realista e, portanto, mais condições de se posicionar no lugar que tenha relação com sua personalidade e seu estilo de vida.

No próximo capítulo, você entenderá os mecanismos que influenciam suas decisões, para conseguir neutralizar ou diminuir o efeito dos vieses em seu dia a dia.

Quem comanda nossas decisões?

De onde vêm os vieses que condicionam nossa visão distorcida da realidade? Por que temos reações que, aparentemente, não controlamos? Como e o que fazer para mudar comportamentos indesejados?

A resposta a todas essas questões está em nosso cérebro. Compreender seus dois grandes mecanismos de funcionamento é a chave para termos uma vida mais consciente e produtiva.

Grande parte de nosso cérebro, por ser muito antiga, continua agindo, ainda hoje, como há milhões de anos. Nosso comportamento, portanto, tem um poderoso componente automático, que atua independentemente de nossa vontade consciente, e um frágil componente racional, que age segundo nossa escolha.

Muitos pesquisadores resumem o funcionamento do cérebro em dois grandes modos de ação: o *sistema automático* e o *sistema analítico*:

- **O sistema automático ou involuntário** é exercido pelas partes mais antigas, grandes e volumosas do cérebro, ou seja, o tronco encefálico, o sistema límbico e uma parte do córtex. Ele comanda nosso funcionamento inconsciente, e estima-se que seja o responsável por 95% de nossas ações. Portanto, exerce uma influência muito maior do que imaginamos em nossa vida.
- **O sistema analítico ou voluntário** é exercido pelo nosso córtex pré-frontal, e é responsável pela tomada de decisões racionais. Estima-se que tenhamos consciência de apenas 5% de nossas funções cognitivas, ou seja, poucas de nossas ações são efetivamente tomadas de maneira lógica e racional.



Figura 1. O cérebro humano, com destaque para a proporção do córtex pré-frontal.

O elefante e o condutor

O psicólogo social Jonathan Heid criou uma metáfora genial ao explicar que os dois sistemas funcionam como um grande elefante com um minúsculo condutor sentado em suas costas. O sistema automático seria um grande e poderoso elefante, que pesa cerca de seis toneladas, age sempre por instinto e de maneira inconsciente. O sistema analítico seria o condutor, um homem frágil, que pesaria, comparativamente, algo como 60 quilos.

O condutor é um analista bem-intencionado, consciente e racional, que tenta desesperadamente assumir o controle do elefante, que, por ser muito mais poderoso, ignora o condutor e faz o que quer, na maior parte do tempo. Pesquisadores, como Richard Thaler e Carl Sunstein, resumem da seguinte maneira os dois modos de funcionamento do cérebro:

Sistema automático (elefante):

- é inconsciente;
- é irracional;
- é instintivo;
- é muito antigo;
- é intuitivo;
- é rápido;
- não requer esforço;
- faz muitas coisas ao mesmo tempo;
- nunca se cansa.

Sistema analítico (condutor):

- é responsável pelo pensamento consciente;
- é racional;
- é muito recente;

- é dedutivo;
- é lento;
- necessita de muito esforço;
- faz uma coisa de cada vez;
- cansa-se rapidamente.

A força de vontade e o autocontrole

Na disputa pelo controle, apesar do esforço do condutor, na maioria das vezes, quem decide o que fazer é o irracional elefante. Jonathan Haidt afirma que “há um ‘gostômetro’ que está sempre funcionando na mente humana, que gera julgamentos de preferência em relação a tudo o que experimentamos”. Significa que o elefante tem uma opinião preestabelecida sobre quase tudo o que nos acontece no dia a dia, sendo inclusive, o responsável por nossos vieses. Por isso, por mais que nosso condutor tente não ser tão pessimista ou irrealisticamente otimista, ou não ter tanta aversão à perda, o elefante não deixa.

É difícil para o sistema analítico vencer o sistema automático somente com a força de vontade e, na maioria das vezes, é o elefante quem domina o condutor. É o sistema automático quem decide, quase instantaneamente, o que é bom ou ruim, bonito ou feio, certo ou errado, divertido ou chato, interessante ou entediante. É por isso que tentamos mudar maus hábitos e, poucas semanas depois, estamos de volta ao antigo modelo. O condutor planejou uma mudança de rota mais inteligente, mas o elefante insiste em trilhar o caminho que percorre há anos. Vamos a um exemplo.

Um amigo resolveu fazer um regime e me disse: “Estou trinta quilos acima do peso ideal, e esse excesso me traz dificuldades para dormir, cansaço frequente, insatisfação com a aparência,

problemas circulatórios, risco de diabetes, colesterol alto etc. Portanto, semana que vem começo um regime sério!”.

Ele foi ao médico; contratou um nutricionista para preparar sua dieta; inscreveu-se na academia do bairro (e pagou pelo ano todo); encheu a geladeira de frutas, verduras e legumes; doou todos os doces que tinha em casa e marcou dia e hora para começar o regime. Quem planejou todo esse programa foi o condutor dele, sinceramente disposto a permanecer por, no mínimo, um ano na dieta, emagrecer 30 quilos, nunca mais engordar e manter uma vida saudável. O problema é que ele se “esqueceu” de combinar com o elefante, que, desde a infância, sempre adorou comer torresmo, chocolate, feijoada, lasanha, bife à milanesa, coxinha, bolo, brigadeiro, sorvete, churrasco, e principalmente “x-tudo”: uma exótica combinação de pão, hambúrguer, frango, salsicha, bacon, três tipos de queijo e ovo frito. Tudo isso regado a refrigerante e caipirinha de vez em quando.

Na primeira semana comendo alface, cenoura, peito de frango grelhado, pão integral e um pouquinho de arroz, o elefante do meu amigo se rebelou, surtou, teve uma crise de ansiedade e devorou, no mesmo dia, churrasco, feijoada e três caixas de chocolates sortidos...

O condutor ficou arrasado com o fracasso e o elefante com a barriga cheia e feliz, pois sabe que amanhã a comilança continuará. Meu amigo só se livrou do excesso de peso alguns anos depois, e aos poucos, depois de ter entendido como funcionavam seus dois sistemas de ação.

Enquanto também não entendermos tais mecanismos, as dietas de emagrecimento acabarão precocemente, as tentativas de largar o cigarro ou outro vício em geral falharão, a intenção de frequentar a academia e melhorar a forma física não perdurarão e as aulas de

inglês pagas previamente serão abandonadas antes de qualquer resultado aparente.

Para começar a entender por que isso acontece e analisar os limites do “autocontrole”, resumirei um caso descrito por Charles Duhigg, em *O poder do hábito*. Em meados da década de 1990, um grupo de doutorandos de Psicologia da Case Western University, nos Estados Unidos, liderado por Mark Muraven, fez um experimento no qual preparou-se uma sala com um espelho falso, para observar individualmente o comportamento de 67 voluntários, estudantes de Psicologia.

O experimento consistia em colocar um prato cheio de rabanetes e, ao lado dele, outro prato com biscoitos de chocolate quentinhos. Os voluntários recrutados deveriam pular uma refeição, ou seja, deveriam estar com muita fome para participar do teste. Um pesquisador dizia para cada estudante: “Este é um teste de percepções gustativas”, o que não era verdade, pois o real objetivo era obrigar os estudantes a usar sua força de vontade.

Metade dos voluntários tinha de ignorar os rabanetes e comer os biscoitos, e a outra metade deveria comer os rabanetes e não tocar nos biscoitos. Obviamente, comer os biscoitos não exigia nenhum esforço, mas comer os amargos rabanetes era muito difícil, e muitos voluntários ficaram claramente irritados com essa missão.

Após a ingestão da comida – que durava cerca de cinco minutos –, o pesquisador entrava na sala e dizia que antes de continuar a experiência com outros alimentos, cada estudante deveria montar um quebra-cabeça para dar tempo de dissipar o sabor anterior. Quem quisesse desistir poderia tocar um sino que estava na mesa. Na verdade, essa era a parte realmente importante do experimento, uma vez que o quebra-cabeça era impossível de ser resolvido. O

que os cientistas queriam de fato testar era quanto tempo cada grupo ficaria concentrado na resolução do problema.

Será que os voluntários que “gastaram” sua força de vontade comendo rabanetes teriam um desempenho parecido com os comedores de biscoito que nada gastaram?

Os pesquisadores cronometravam o tempo e observavam as reações, através do espelho falso. Era nítido que o pessoal dos biscoitos estava mais relaxado e à vontade, testando diferentes formas de resolver o quebra-cabeça impossível. O tempo médio que eles ficaram trabalhando antes de desistir foi de 19 minutos.

A turma dos rabanetes, por sua vez, parecia muito mais irritada e frustrada com a complexidade do problema e trabalhou em média apenas 8 minutos antes de desistir.

Passados quase vinte anos desse primeiro experimento, Muraven, em entrevista a Duhigg, afirmou que mais de duzentas variações do mesmo experimento foram realizadas por vários cientistas em diferentes países, e todas chegaram às mesmas conclusões: “A força de vontade não é apenas uma habilidade, e funciona como se fosse um músculo que cansa quando faz determinado esforço. Por isso, sobra menos energia para fazer outras coisas”.

A conclusão dos pesquisadores é que quando somos obrigados a mudar muito um aspecto da personalidade, gastamos uma enorme energia, que é consumida rapidamente. Isso ocorre, por exemplo, quando uma pessoa extrovertida, sociável e falante é orientada a permanecer calada por oito horas seguidas em seu ambiente de trabalho. O esforço de permanecer quieta é extenuante e a esgota. O oposto também é verdadeiro: uma pessoa tímida fica exaurida ao ter de agir como relações públicas ao receber visitantes na empresa, mesmo que por poucas horas. Provavelmente, você já

sentiu o enorme desgaste que é tentar desempenhar um papel que não tem nada a ver com seu estilo natural de ser.

Para entender melhor quais estratégias usar para aumentar o poder do condutor sobre o elefante, analisaremos a formação de nossa personalidade e o motivo de nosso sistema automático ser tão mais predominante do que o sistema analítico.

Como nossa personalidade é composta

Nossos comportamentos são o resultado da interação de nossa herança genética com o meio ambiente em que vivemos. O geneticista Matt Ridley afirma que “todo comportamento tem um componente genético, mas sua manifestação depende de fatores ambientais. Genética e sociedade interagem para moldar o jeito de ser de cada pessoa”. Os cientistas estimam que as principais características da personalidade são, em média, 50% herdadas e 50% influenciadas pelo ambiente.

Explico em meu livro *Vencer é ser você* que nascemos com cerca de 100 bilhões de neurônios, que recebem e processam as informações entre si, formando conexões chamadas sinapses. Essas conexões são vitais para o desenvolvimento, o aprendizado e para a formação da personalidade.

No cérebro infantil, os neurônios lançam ramificações para gerar a maior quantidade possível de conexões entre si. Quando as crianças passam repetidamente por uma experiência – seja ela agradável ou desagradável –, os neurônios criam novas sinapses, formando caminhos neurais que vão afetar seu comportamento, não só no presente mas também no futuro.

Sempre que uma experiência é repetida, as sinapses relacionadas a ela são amplificadas e fortalecidas. Ao mesmo

tempo, células especiais chamadas glia reforçam as redes neurais mais fortes com uma camada de gordura, que funciona como o revestimento plástico de um fio elétrico, isolando as conexões e tornando-as ainda mais poderosas. Os caminhos neurais que não transportam sinais começam a enfraquecer e morrem, deixando o cérebro apenas com as estruturas mais eficientes.

No início da vida, esses caminhos mal existem e são como um rastro na areia de uma praia. Mas, quando na infância passamos pela mesma experiência diversas vezes, o comportamento começa a criar um padrão, formando o equivalente a uma estrada asfaltada ou um novo aspecto da personalidade. Isso significa que, nos primeiros anos de vida, formam-se as principais trilhas de aprendizagem no cérebro. Logo, experiências específicas na infância contribuem para a formação de traços específicos da personalidade.

Assim, conforme vão se passando os anos, nosso elefante vai ficando com características cada vez mais marcantes, definidas e relativamente estáveis. Quanto mais o tempo passa, mais automáticos tendem a ser nossos(as):

- preconceitos;
- julgamentos;
- vieses;
- comportamentos familiares;
- comportamentos profissionais;
- defeitos;
- medos;
- estilos de vida (maneiras de lidar com ganhos/perdas, vitórias/derrotas, sucessos/fracassos, gasto/economia, poder/impotência etc.);
- gostos musicais;

- alimentos adorados (e odiados);
- atração e repulsão por determinadas pessoas;
- habilidades.

Por isso é tão importante seu condutor ter profundo conhecimento de como funciona seu elefante, não para mudá-lo radicalmente, mas para colocá-lo em um caminho mais produtivo. *Sua personalidade mudará pouco, mas sua maneira de aproveitá-la pode mudar muito.* Para que você consiga esse autodomínio, será importante conhecer as principais camadas que formam sua personalidade.

O *iceberg* da personalidade

A personalidade de qualquer pessoa é extremamente complexa, pois tem várias camadas, algumas superficiais e outras profundas. Para facilitar o entendimento, imaginemos que sua personalidade é um *iceberg*, com uma pequena parte visível e outra grande parte submersa. O *iceberg* da personalidade tem, pelo menos, cinco grandes camadas ou dimensões:



- A primeira camada é a única visível, portanto, a mais fácil de ser analisada. Ela é seu *perfil comportamental* e mostra como você age, fala, se movimenta e se relaciona. É formada por quatro comportamentos marcantes: dominância, influência, estabilidade e conformidade.
- A segunda camada, já submersa, é composta pelos cinco fatores profissionais que o motivam: dinheiro, segurança, aprendizado, reconhecimento e autorrealização. Essa camada indica por quais razões e com qual empenho você trabalha. Entender esses *motivadores* o ajudará a escolher o tipo de trabalho mais adequado às suas necessidades atuais.

- A terceira camada é formada por seus *talentos*: artístico, esportivo, relacional, espacial, linguístico, naturalista, lógico/matemático, executor, empreendedor e criativo-intuitivo. Essa camada mostra as áreas nas quais você se destaca naturalmente e que, portanto, deveria usar intensamente para alavancar sua carreira.
- A quarta camada é aquela formada por suas *atitudes positivas*: disposição, pontualidade, “estudabilidade”, proatividade, resiliência, profissionalismo, coragem, temperança, altruísmo e empatia. Elas dão um acabamento perfeito às outras áreas da personalidade, funcionando como um ímã para novas oportunidades.
- A quinta camada é a constituída por seus *pontos limitantes*: apatia, procrastinação, aversão ao estudo, resistência, insegurança, descompromisso, instabilidade emocional, egoísmo e antipatia. Seus limitantes funcionam como uma gigantesca bola de chumbo que pode afundar e destruir seu *iceberg*.

Aumente o poder de seu condutor pelo autoconhecimento

Como vimos, cerca de 95% de nossa personalidade e, portanto, de nosso *iceberg*, são comandados por nosso elefante ou sistema automático, pois *quase* tudo o que fazemos durante a vida acontece com nosso “piloto automático” ligado. Comemos, bebemos, dirigimos, trabalhamos, conversamos, julgamos, amamos, odiamos e decidimos usando um padrão repetitivo que, na maioria das vezes, passa despercebido. Todo esse mecanismo de decisões inconscientes tem o objetivo de poupar nosso condutor, que só

consegue fazer uma coisa de cada vez, é frágil e se cansa rapidamente. Tomamos centenas de pequenas decisões todos os dias e não temos o menor conhecimento da maioria delas. Imagine o inferno que seria parar para pensar: “Falarei por quantos minutos nessa ligação?”; “Tomarei dois ou três copos de água pela manhã?”; “Bocejarei agora ou mais tarde?”; “Sentirei pena ou desprezo por aquela pessoa?”; “Ficarei com fome agora ou daqui a trinta minutos?”, e assim por diante. Você toma a grande maioria das decisões inconscientemente para poupar a energia de seu sistema analítico. Por isso, você precisará dar ferramentas para que seu condutor entenda como funciona seu elefante, a fim de utilizar melhor seu estilo único de ser.

Para alcançar esse objetivo, veremos, nos próximos capítulos, como aprimorar seu autoconhecimento nas cinco grandes dimensões que compõem a personalidade:

1. Conheça seu perfil comportamental.
2. Descubra o que o motiva.
3. Identifique seus principais talentos.
4. Aprimore suas atitudes.
5. Corrija seus pontos limitantes.

Tenho convicção de que compreender as forças inconscientes que nos dominam é um primeiro e grande passo para tomar decisões mais acertadas. Ao ter consciência de como funciona sua personalidade, será possível utilizar soluções práticas para posicionar-se onde se sinta mais forte, seguro e produtivo.

Conheça seu perfil comportamental



A pessoa que é dominante provavelmente recebe elogios por sua firmeza e objetividade, mas, em compensação, costuma ser criticada por amedrontar os outros. A pessoa obediente tende a ser gentil e simpática, mas tem dificuldade em dizer não.

A extrovertida normalmente é carismática e animada, porém pode falar demais. A introvertida é boa ouvinte, entretanto tem dificuldades para se expressar. A impaciente é rápida, não obstante impulsiva. A calma é ponderada, contudo, demora para decidir-se. A detalhista é organizada, todavia, pode ser centralizadora. A criativa é flexível, no entanto, costuma ser desorganizada.

E você, como costuma ser? Mandão ou obediente? Sociável ou tímido? Calmo ou agitado? Rígido ou flexível? Para se posicionar no lugar mais adequado é fundamental que você conheça seu perfil comportamental, que se reflete na maneira *como* você interage com o mundo ao seu redor.

Existem diversas maneiras de analisar o perfil comportamental. Utilizarei aqui a teoria DISC, cuja base teórica foi publicada em 1928, pelo Ph.D. em Psicologia, William Marston, que, por seus estudos, concluiu que uma parte importante do comportamento humano poderia ser analisada por meio de quatro grandes características: dominância, influência, estabilidade e conformidade.

Marston observou, corretamente, que a maioria da população adulta apresentava esses quatro fatores de maneira consistente e duradoura, e que seria possível, a qualquer pessoa conhecedora de sua teoria, aprimorar sua qualidade de vida aprendendo a utilizar melhor os aspectos comportamentais positivos de sua personalidade, bem como a ajustar os negativos. Isso valia naquela época e hoje ainda mais, uma vez que milhões de pessoas foram beneficiadas com o uso dessa teoria, validada e aprimorada nesses 85 anos de existência.

A teoria, inicialmente denominada DISC – *Dominance, Influence, Steadiness, Compliance* (ou, em sua tradução mais comum, Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), foi publicada e adotada por muitos que também usam nomenclaturas diferentes da original.

O perfil DISC mede comportamentos relativamente fáceis de ser observados, tanto por você (se sua percepção for boa), quanto pelas pessoas com quem convive. É possível analisar os quatro fatores comportamentais de qualquer pessoa apenas observando ou ouvindo como ela gesticula, anda, fala, negocia, expõe sua opinião ou reage às críticas e aos elogios.

O perfil DISC não mede fatores como motivações, paradigmas morais, experiências profissionais, padrões de julgamento, formação intelectual e caráter. Ele analisa *como* as pessoas fazem as coisas, não *por que* elas as fazem.

Também é importante ressaltar que nenhuma pessoa apresenta isoladamente características D, I, S ou C. Na verdade, somos uma mistura desses quatro fatores, tendo maior ou menor intensidade de cada um deles.

Por uma questão didática, analisarei os quatro fatores separadamente, como você verá a seguir.

Dominância

Dominância é a maneira como as pessoas usam o poder e lidam com problemas e desafios.

ALTA DOMINÂNCIA

Quanto mais alta for a dominância, mais intensamente a pessoa será:

- exigente;
- direta;
- determinada;
- autoritária;
- competitiva;
- decidida;
- questionadora;
- dominante.

A pessoa com alta dominância costuma apresentar os seguintes pontos fortes:

- Gosta de comandar.
- É objetiva.
- Procura desafios.
- Impõe respeito.

A pessoa com alta dominância costuma apresentar os seguintes pontos fracos ou limitantes:

- Pode causar medo.
- Pode ser grosseira.
- Pode correr muitos riscos.
- Pode ser agressiva.

Posicionamento ideal para pessoas com alta dominância:

- Trabalhos em que tenha chances de comandar.
- Ambiente que proporcione desafios constantes.
- Locais que permitam sua livre expressão.
- Ser proprietária, mesmo que de pequenos negócios.

Pessoas públicas¹ que demonstram ou demonstraram alta dominância como característica marcante:

- Dilma Rousseff.
- Steve Jobs.
- Margaret Thatcher.
- Luiz Felipe Scolari.

As pessoas com alta dominância gostam de enfrentar problemas de maneira direta, não conseguem relaxar e vivem atrás de novos desafios, pois a tensão faz parte de seu dia a dia. Quando bem utilizadas, essas características produzem resultados positivos, tanto para a pessoa quanto aos ambientes em que ela trabalha.

Esses indivíduos têm características marcantes, como a objetividade, a capacidade de liderar e a determinação. Entretanto, podem gerar conflitos, correr muitos riscos e normalmente ser taxados de agressivos e insensíveis.

Se você é dominante, tenha consciência de que é muito difícil para as outras pessoas conviver com alguém tão direto e objetivo.

Alguém assim poderá ser mais bem-sucedido se entender que é possível aprimorar qualidades natas, como a determinação e a franqueza, sem ser grosseiro ou causar medo. Deve também tomar cuidado para não usar o poder para se vingar dos que dela discordam.

Se você tem altos níveis de exigência, está atento a tudo o que acontece ao seu redor, apresenta ótimos resultados e, mesmo assim, é muito criticado e está infeliz, talvez esteja trabalhando no lugar errado. Pense na hipótese de trabalhar sozinho ou procurar um lugar em que gente dominante é necessária.

Se gosta de desafios e de dinamismo, procure uma empresa ou uma profissão que lhe propicie muito trabalho, prazos curtos e

metas arrojadas. Se fizer isso, perceberá que, ao contrário do que muitos afirmam, é possível ser uma pessoa mandona e feliz.

BAIXA DOMINÂNCIA

Quanto mais baixa a dominância, mais intensamente a pessoa será:

- cooperante;
- pouco exigente;
- tolerante;
- agradável;
- pacífica;
- hesitante;
- passiva;
- gentil.

A pessoa com baixa dominância costuma apresentar os seguintes pontos fortes:

- É boa cumpridora de ordens.
- É amigável.
- Evita conflitos.
- É harmoniosa.

A pessoa com baixa dominância costuma apresentar os seguintes pontos fracos ou limitantes:

- Pode ter dificuldade em discordar.
- Pode ser submissa.
- Pode demonstrar insegurança.
- Pode parecer desinteressada.

Posicionamento ideal para pessoas com baixa dominância:

- Trabalhos em que não precise comandar outras pessoas.
- Ambientes que valorizem pessoas gentis.
- Empregos que tenham metas de longo prazo.
- Trabalhar para líderes que gostam de pessoas cumpridoras.

Pessoas públicas que demonstram ou demonstraram como característica marcante:

- Chico Xavier.
- Ronaldinho Gaúcho.
- Tony Ramos.
- Reynaldo Gianecchini.

As pessoas com baixa dominância são gentis, atenciosas e tolerantes. Enfrentam os problemas de maneira habilidosa e discreta, e evitam qualquer tipo de conflito. Preferem executar tarefas a mandar que outras pessoas as façam. Quando bem usadas, essas características produzem resultados muito positivos, tanto para a pessoa como para as empresas nas quais ela trabalha.

Entretanto, podem parecer passivas e desinteressadas por serem pacatas e obedientes. Tenha consciência de que se você for muito passivo ninguém vai defender seus direitos e suas opiniões a não ser você mesmo.

Essa pessoa poderá ser mais bem-sucedida ao se conscientizar de que é possível ser valorizada por sua gentileza e tolerância, cuidando para não parecer passiva.

Se você faz o melhor que pode, colabora com todos os colegas, entrega ótimos resultados, mas é criticado por não ser mais competitivo e se sente desambientado, talvez esteja trabalhando no lugar errado. Pense na hipótese de trabalhar em locais em que pessoas harmoniosas são valorizadas.

Se gosta de ambientes em que não é preciso se impor todos os dias, vá atrás de funções em que não haja necessidade de exigir nada de ninguém, apenas de si mesmo. Se fizer isso, vai perceber que ser uma pessoa “boazinha” é um alívio e não um problema.

Influência

Influência é a maneira como a pessoa se expressa e age nos relacionamentos.

ALTA INFLUÊNCIA

Quanto mais alta é a influência, mais intensamente a pessoa será:

- brincalhona;
- afetiva;
- falante;
- persuasiva;
- calorosa;
- extrovertida;
- animada;
- sociável.

A pessoa com alta influência costuma apresentar os seguintes pontos fortes:

- É bem relacionada.
- É entusiasmada.
- Trabalha bem em equipe.
- Tem boa capacidade de convencimento.

A pessoa com alta influência costuma apresentar os seguintes pontos fracos ou limitantes:

- Pode falar demais.
- Pode ser indiscreta.
- Pode ser superficial.
- Pode ser má ouvinte.

Posicionamento ideal para pessoas com alta influência:

- Trabalhos que propiciem amplo contato com o público.
- Ambientes animados e estimulantes.
- Locais que valorizem o trabalho em equipe.
- Funções que demandem intensa comunicação.

Pessoas públicas que demonstram ou demonstraram alta influência como característica marcante:

- Sílvio Santos.
- Hebe Camargo.
- Jô Soares.
- Barack Obama.

As pessoas com alta influência têm como características marcantes a sociabilidade, o bom humor e a extroversão. Os influentes sentem prazer em trabalhar em equipe, adoram ter gente por perto e preferem lidar com o público em seu dia a dia. Quando bem utilizado, esse estilo de vida produz resultados muito positivos, tanto para a pessoa quanto aos ambientes em que ela trabalha.

Quem é assim pode, entretanto, ter problemas, como dificuldades em trabalhar calado e falar desnecessariamente, além de, muitas vezes, ser taxado de mau ouvinte. Se você é muito

extrovertido, tenha consciência de que poderá incomodar pessoas mais tímidas, que precisam de concentração e silêncio para trabalhar.

Você poderá ser muito mais bem-sucedido se conseguir aprimorar qualidades natas, como a capacidade de se relacionar bem em qualquer ambiente, evitando ser superficial e sem constranger os demais com sua descontração.

Quem possui todas essas habilidades relacionais mas se sente deslocado por trabalhar em um ambiente muito formal, talvez esteja no lugar errado. Pense na possibilidade de procurar locais em que possa agir informalmente.

Se você gosta de lidar com gente o tempo todo, busque um emprego ou profissão que lhe propicie oportunidades de obter resultados por meio de seu carisma. Se fizer isso, perceberá que gente descontraída produz ótimos resultados, além de contribuir para deixar o ambiente mais leve.

BAIXA INFLUÊNCIA

Quanto mais baixa a influência, mais intensamente a pessoa será:

- concentrada;
- tímida;
- reservada;
- sóbria;
- calada;
- controlada;
- discreta;
- introvertida.

A pessoa com baixa influência costuma apresentar os seguintes pontos fortes:

- É boa ouvinte.
- É boa observadora.
- Pensa antes de falar.
- É focada nas tarefas.

A pessoa com baixa influência costuma apresentar os seguintes pontos fracos ou limitantes:

- Pode sofrer calada.
- Pode ficar isolada.
- Pode ser ignorada.
- Pode demonstrar frieza.

Posicionamento ideal para pessoas com baixa influência:

- Trabalhos que demandem pouco contato com o público.
- Ambientes silenciosos.
- Locais onde não haja necessidade de fazer política e alianças.
- Funções que valorizem os resultados e não o relacionamento.

Pessoas públicas que demonstram baixa influência como característica marcante:

- Lionel Messi.
- Chico Buarque.
- Luis Fernando Verissimo.
- Woody Allen.

As pessoas com baixa influência têm como características marcantes a concentração e a introversão. Os introvertidos se sentem confortáveis ao trabalhar em silêncio, preferem ter pouco contato social e se destacam ao executar tarefas técnicas em seu

dia a dia. Se essas características forem respeitadas, produzirão resultados muito positivos nos ambientes em que trabalham.

Entretanto, os introvertidos têm dificuldades para criar novos relacionamentos, falam pouco e normalmente são tidos como frios. Se você é muito tímido, tenha consciência de que isso não é um defeito e muito menos uma falha de caráter.

Quem é assim poderá ser mais bem-sucedido se aprimorar qualidades, como a capacidade de executar tarefas de maneira discreta, sem se incomodar com pessoas mais animadas e barulhentas, que, na maior parte das vezes, não fazem isso por mal.

Se você se esforça ao máximo, mas se sente deslocado por trabalhar em um ambiente muito informal, talvez esteja no lugar errado. Analise a hipótese de procurar lugares em que pessoas sóbrias e discretas são valorizadas.

Busque um trabalho ou profissão que lhe propicie oportunidades de obter resultados usando sua capacidade de concentração. Se fizer isso, vai se sentir um introvertido muito mais bem resolvido e realizado.

Estabilidade

A estabilidade tem relação com o ritmo que a pessoa costuma ter.

ALTA ESTABILIDADE

Quanto mais alta a estabilidade, mais intensamente a pessoa será:

- paciente;
- ponderada;
- consistente;
- lenta;

- estável;
- rotineira;
- tranquila;
- calma.

A pessoa com alta estabilidade costuma apresentar os seguintes pontos fortes:

- Transmite confiança.
- Adapta-se bem a trabalhos repetitivos.
- É previsível.
- Tranquiliza o ambiente.

A pessoa com alta estabilidade costuma apresentar os seguintes pontos fracos ou limitantes:

- Pode ser muito lenta.
- Pode ser resistente a mudanças.
- Pode ter dificuldade para trabalhar sob pressão.
- Pode ter dificuldade em ambientes agitados.

Posicionamento ideal para pessoas com alta estabilidade:

- Trabalhos estáveis e seguros.
- Ambientes familiares e previsíveis.
- Locais em que possa permanecer por longo prazo.
- Funções que valorizem mais a consistência do que a rapidez.

Pessoas públicas que demonstram ou demonstraram alta estabilidade como característica marcante:

- Mahatma Gandhi.
- Caetano Veloso.

- Eduardo Suplicy.
- Dalai Lama.

As pessoas com estabilidade alta têm como características marcantes a paciência, a capacidade de fazer trabalhos repetitivos sem se aborrecer e preferem relações profissionais de longo prazo. Os estáveis sentem prazer ao trabalhar em tarefas que exigem um ritmo constante, mas lento. Preferem lidar com pessoas que já conheçam bem e se destacam ao executar tarefas que demandem a paciência de um escultor. Quando bem exploradas, essas características produzem resultados muito positivos, tanto para a pessoa quanto para a empresa em que ela trabalha.

Entretanto, quem se comporta assim pode ter problemas para cumprir prazos apertados, ser resistente a mudanças, além de, muitas vezes, ser taxado de lento. Se você prefere dirigir a 80 quilômetros por hora em estradas de pista dupla, saiba que isso faz parte de seu estilo estrutural de ser.

Quem é assim poderá ser mais bem-sucedido ao utilizar a capacidade de manter um ritmo constante sem se cansar, mas não deve se incomodar com pessoas impacientes, que, na maior parte das vezes, não percebem esse comportamento.

Se você tem toda essa estabilidade e se sente desconfortável ao trabalhar em um ambiente que imponha muita pressão e que exige resultados de curto prazo, talvez esteja no lugar errado.

Se gostar de poucas mudanças e ritmo estável, busque uma empresa ou profissão que lhe propicie oportunidades de obter resultados usando sua “paciência de Jó”. Se fizer isso, vai perceber que será muito mais fácil ser uma pessoa tranquila.

BAIXA ESTABILIDADE

Quanto mais baixa a estabilidade, mais intensamente a pessoa será:

- impaciente;
- ansiosa;
- inquieta;
- hiperativa;
- tensa;
- impulsiva;
- agitada;
- acelerada.

A pessoa com baixa estabilidade costuma apresentar os seguintes pontos fortes:

- É rápida.
- Faz muitas atividades ao mesmo tempo.
- Funciona bem sob pressão.
- Tem senso de urgência.

A pessoa com baixa estabilidade costuma apresentar os seguintes pontos fracos ou limitantes:

- Pode esquecer tarefas.
- Pode ser precipitada.
- Pode ter dificuldades com pessoas calmas.
- Pode ter crises de ansiedade.

Posicionamento ideal para pessoas com baixa estabilidade:

- Trabalhos multifuncionais.
- Locais agitados.

- Funções em que possa mudar de ambiente com frequência.
- Tarefas nas quais a rapidez seja valorizada.

Pessoas públicas que demonstram baixa estabilidade como característica marcante:

- Nelson Piquet.
- Bernardinho.
- Madonna.
- Ivete Sangalo.

As pessoas com baixa estabilidade têm como características marcantes a impaciência e a capacidade de realizar múltiplas tarefas. Gostam de trabalhar sob pressão, com prazos apertados e de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Os impacientes preferem trabalhar em diferentes ambientes e se destacam ao executar atividades que demandem a explosão de um velocista. Se bem dosadas, essas características produzem resultados muito positivos, e em pouco tempo.

Em compensação, isso pode causar problemas, como a dificuldade em concentrar-se, pressionar demais outros colegas, além de, quase sempre, ser taxado de impulsivo. Se você gosta de andar a 140 quilômetros em estradas de pistas simples, tenha consciência de que isso pode acabar mal.

Quem é assim poderá ser bem-sucedido se conseguir manter um ritmo acelerado, sem passar por cima de pessoas calmas, que, na maior parte das vezes, estão andando em ritmo normal.

Se você tem toda essa velocidade, entrega bons resultados e ainda assim é “convidado” a se acalmar todos os dias e se sente deslocado por trabalhar em um ambiente muito estável e previsível,

talvez esteja no lugar errado. Pense na hipótese de procurar locais em que pessoas rápidas como você são valorizadas.

Se preferir muitas mudanças e ritmo alucinante, busque uma empresa ou profissão que lhe propicie oportunidades de obter resultados usando seu lado “The Flash”. Lá deve estar cheio de pessoas como você. Se fizer isso, perceberá que é possível ser uma pessoa “estressada” e feliz.

Conformidade

Conformidade é a maneira como a pessoa lida com regras e procedimentos.

ALTA CONFORMIDADE

Quanto mais alta a conformidade, mais intensamente a pessoa será:

- detalhista;
- meticulosa;
- perfeccionista;
- sistemática;
- regrada;
- precisa;
- rígida;
- organizada.

A pessoa com alta conformidade costuma apresentar os seguintes pontos fortes:

- Produz com qualidade.
- Presta atenção aos detalhes.

- Identifica falhas com precisão.
- Gosta de cumprir regras.

A pessoa com alta conformidade costuma apresentar os seguintes pontos fracos ou limitantes:

- Pode travar o sistema.
- Pode se apegar a detalhes insignificantes.
- Pode não delegar.
- Pode ser inflexível.

Posicionamento ideal para pessoas com alta conformidade:

- Trabalhos nos quais haja regras claras.
- Funções em que pessoas detalhistas são valorizadas.
- Locais em que possa implementar metodologias rígidas.
- Cargos que valorizem mais a disciplina do que a criatividade.

Pessoas públicas que demonstram ou demonstraram alta conformidade como característica marcante:

- Bill Gates.
- Charles Darwin.
- Jorge Gerdau.
- Ayrton Senna.

As pessoas com alta conformidade têm grande capacidade de realizar trabalhos minuciosos e preferem relações profissionais com regras claras e definidas. Sentem prazer em executar tarefas que beiram a perfeição, preferem trabalhar com pessoas disciplinadas e se destacam em funções que demandem a precisão de um relojoeiro. Quando bem usadas, essas características produzem

resultados muito positivos, tanto para a pessoa quanto aos ambientes em que trabalha.

Entretanto, esses comportamentos podem causar problemas, como a centralização demasiada de tarefas, além de, normalmente, receber críticas por ser burocráticos. Se você gosta de ter tudo planejado com meses de antecedência e odeia improvisos, é a típica pessoa com conformidade alta.

Quem é assim poderá ser mais bem-sucedido se usar toda a sua disciplina para aprender a conviver melhor com pessoas informais e criativas, que, na maior parte das vezes, são fundamentais para complementar seu estilo rígido.

Se você tem toda a habilidade de fazer as coisas nos mínimos detalhes, apresenta bons resultados, mas é chamado de chato por cumprir regras e se sente desestimulado ao trabalhar em um ambiente desorganizado e caótico, talvez esteja no lugar errado. Pense na hipótese de procurar funções em que pessoas perfeccionistas como você sejam valorizadas.

Busque uma empresa ou profissão que lhe propicie oportunidades de obter resultados usando seu talento para cumprir regras e procedimentos.

BAIXA CONFORMIDADE

Quanto mais baixa a conformidade, mais intensamente a pessoa será:

- independente;
- desorganizada;
- flexível;
- irreverente;
- criativa;

- versátil;
- intuitiva;
- desligada.

A pessoa com baixa conformidade costuma apresentar os seguintes pontos positivos:

- É “fechadora” de negócios.
- Vira-se sozinha.
- Improvisa muito bem.
- Preocupa-se mais com a “floresta” do que com as “árvores”.

A pessoa com baixa conformidade costuma apresentar os seguintes pontos fracos ou limitantes:

- Pode agir sem calcular os riscos.
- Pode ter dificuldades para terminar tarefas.
- Pode não seguir regras.
- Pode ser indisciplinada.

Posicionamento ideal para pessoas com baixa conformidade:

- Trabalhos em que haja pouco controle.
- Funções em que a criatividade é valorizada.
- Trabalhos pouco burocráticos.
- Trabalhos na área de vendas.

Pessoas públicas que demonstram ou demonstraram baixa conformidade como característica marcante:

- Romário.
- Zeca Pagodinho.
- Salvador Dali.

- Ratinho.

As pessoas com baixa conformidade têm como características marcantes o jogo de cintura e a capacidade de improvisar. Preferem relações profissionais com poucas regras e muita liberdade para agir. Sentem prazer em ser flexíveis, preferem trabalhar com pessoas que valorizam o resultado final e se destacam ao executar trabalhos em que possam usar a criatividade para enfrentar desafios.

Entretanto, podem causar problemas decorrentes da desorganização e, às vezes, indisciplina. Se você gosta de viajar sem roteiro definido ou pensa em como preparar uma apresentação meia hora antes do horário marcado, é um típico representante desse estilo.

Quem é assim poderá ser mais bem-sucedido se usar sua criatividade para produzir resultados, mas será importante contar com pessoas detalhistas, que complementem as atividades que não tem habilidade para executar.

Se você entrega bons resultados improvisando, mas é muito criticado por não seguir regras e se sente deslocado por trabalhar em um ambiente rígido, talvez esteja na hora de mudar de função. Pense na hipótese de procurar ambientes em que pessoas criativas e informais são valorizadas.

Busque uma empresa ou profissão que lhe permita usar seu jogo de cintura e sua capacidade de improvisar, de preferência com muita liberdade.

Teste seu perfil comportamental

Para conhecer mais sobre seu perfil comportamental, preparei um teste que você poderá preencher a seguir. O teste e a análise dos

resultados são baseados em interpretação pessoal da teoria DISC. Essa adaptação é fruto de minha experiência com a aplicação dessa ferramenta nos últimos vinte anos.

Para realizá-lo, marque nos questionários a opção que mais se aproxima de sua realidade. Seja sincero, e assinale aquilo que você realmente é, e não o que gostaria de ser. A pontuação de cada item varia de 0 a 5.

É importante ressaltar que números altos ou baixos não são necessariamente bons ou ruins, apenas representam uma parte de sua personalidade que será analisada após o preenchimento.

Análise da dominância

1	Extremamente gentil	Gentil		Meio-termo	Agressivo		Extremamente agressivo
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
2	Não confronta	Evita confrontos		Meio-termo	Confrontador		Muito confrontador
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
3	Não exigente	Pouco exigente		Meio-termo	Exigente		Muito exigente
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
4	Muito obediente	Obediente		Meio-termo	Dominante		Muito dominante
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
5	Muito cooperante	Cooperante		Meio-termo	Competitivo		Muito competitivo
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
6	Muito tolerante	Tolerante		Meio-termo	Intolerante		Muito intolerante
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
7	Muito harmonioso	Harmonioso		Meio-termo	Questionador		Muito questionador
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
8	Muito indeciso	Indeciso		Meio-termo	Decidido		Muito decidido
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
9	Muito cauteloso	Cauteloso		Meio-termo	Ousado		Muito ousado
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
10	Muito conciliador	Conciliador		Meio-termo	Conflitivo		Muito conflitivo
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
TOTAL 1: _____							

Análise da influência

1	Muito introvertido	Introvertido		Meio-termo	Extrovertido		Muito extrovertido
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
2	Muito calado	Calado		Meio-termo	Falante		Muito falante
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
3	Muito discreto	Discreto		Meio-termo	Pouco discreto		Indiscreto
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
4	Muito fechado	Fechado		Meio-termo	Sociável		Muito sociável
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
5	Muito retraído	Retraído		Meio-termo	Expansivo		Muito expansivo
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
6	Muito sério	Sério		Meio-termo	Brincalhão		Muito brincalhão
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
7	Odeia festas	Evita festas		Meio-termo	Gosta de festas		Adora festas
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
8	Muito frio	Frio		Meio-termo	Caloroso		Muito caloroso
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
9	Muito inibido	Inibido		Meio-termo	Desinibido		Muito desinibido
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
10	Sem emoção	Pouco emotivo		Meio-termo	Emotivo		Muito emotivo
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
TOTAL 2: _____							

Análise da estabilidade

1	Muito intranquilo	Intranquilo		Meio-termo	Tranquilo		Muito tranquilo
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
2	Muito rápido	Rápido		Meio-termo	Lento		Muito lento
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
3	Muito instável	Instável		Meio-termo	Estável		Muito estável
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
4	Muito impaciente	Impaciente		Meio-termo	Paciente		Muito paciente
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
5	Muito agitado	Agitado		Meio-termo	Calmo		Muito calmo
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
6	Muito ansioso	Ansioso		Meio-termo	Serenos		Muito sereno
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
7	Muda demais	Busca mudanças		Meio-termo	Evita mudanças		Odeia mudanças
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
8	Muito acelerado	Acelerado		Meio-termo	Vagaroso		Muito vagaroso
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
9	Muito impulsivo	Impulsivo		Meio-termo	Reflexivo		Muito reflexivo
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
10	Odeia rotina	Evita rotina		Meio-termo	Gosta de rotina		Adora rotina
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
TOTAL 3: _____							

Análise da conformidade

1	Odeia detalhes	Pouco detalhista		Meio-termo	Detalhista		Muito detalhista
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
2	Muito desorganizado	Desorganizado		Meio-termo	Organizado		Muito organizado
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
3	Improvisa demais	Improvisa		Meio-termo	Previsível		Muito previsível
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
4	Flexível demais	Flexível		Meio-termo	Inflexível		Muito inflexível
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
5	Muito intuitivo	Intuitivo		Meio-termo	Analítico		Muito analítico
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
6	Muito criativo	Criativo		Meio-termo	Conservador		Muito conservador
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
7	Muito adaptável	Adaptável		Meio-termo	Rígido		Muito rígido
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
8	Muito informal	Informal		Meio-termo	Formal		Muito formal
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
9	Muito indisciplinado	Indisciplinado		Meio-termo	Disciplinado		Muito disciplinado
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
10	Muito arbitrário	Arbitrário		Meio-termo	Metódico		Muito metódico
	0	1	2	2,5	3	4	5
RESULTADO _____							
TOTAL 4: _____							

Análise dos resultados

Dominância (D) _____
Influência (I) _____
Estabilidade (S) _____
Conformidade (C) _____

De 41 a 50 pontos: Altíssima intensidade.

De 30 a 40 pontos: Alta intensidade.

De 20 a 29 pontos: Média intensidade.

De 11 a 19 pontos: Baixa intensidade.

De 0 a 10 pontos: Baixíssima intensidade.

Exemplos:

Se uma pessoa apresenta $D = 41$, $I = 25$, $S = 10$ e $C = 15$, isso significa que ela tem dominância altíssima, influência média, estabilidade baixíssima e conformidade baixa.

Se apresenta $D = 10$, $I = 15$, $S = 39$ e $C = 25$, isso significa que ela tem dominância baixíssima, influência baixa, estabilidade alta e conformidade média.

Considerações sobre o teste

Se quiser assegurar-se de que preencheu o teste corretamente, peça que uma pessoa de sua confiança – e que seja bastante sincera – faça o teste, colocando-se em seu lugar. Em seguida, compare os resultados. Quanto mais próximos forem os números, maior será a probabilidade de que você tenha preenchido o teste corretamente.

Se houver diferenças significativas, analise a opinião da pessoa que fez seu teste e peça que ela exemplifique suas discordâncias.

Se houver um impasse, convide uma terceira pessoa para tirar as dúvidas.

Você até pode repetir a execução do teste, mas é desnecessário uma vez que a personalidade em adultos é relativamente estável e o resultado não mudará muito. Se você preencheu corretamente, uma vez será suficiente.

Para saber qual dos quatro fatores do perfil DISC é o mais relevante em sua personalidade, considere o fator com pontuação mais alta. Essa será sua característica mais marcante e, portanto, seu comportamento mais explícito.

Perfis ideais e perfis adaptados

Não existe um perfil DISC ideal para todas as atividades, mas há os que se adaptam melhor a determinadas funções. Por exemplo: os dominantes gostam de comandar, os extrovertidos, de se relacionar, os impacientes, de acelerar, e os detalhistas, de organizar. A pessoa pode ser mais feliz, bem-sucedida e valorizada se utilizar as características mais marcantes na maior parte do tempo.

É recomendável, entretanto, aprimorar os aspectos positivos do seu perfil e diminuir a intensidade dos negativos. Se você é dominante poderá aprimorar ainda mais sua capacidade de liderar, tornando-a ainda mais positiva, mas precisará ficar atento para não ser grosseiro, atenuando um aspecto negativo.

Lembre-se de que tudo o que é inconsciente ou não percebido em sua personalidade é comandado pelo elefante e o que é interpretado conscientemente pode ser influenciado por seu condutor. Ou seja, usar suas qualidades e administrar seus pontos fracos é absolutamente possível e desejável.

Mudança de perfil

Seu perfil DISC mudará pouco com o passar dos anos. O ganhador do prêmio Nobel de Economia em 2000, James Heckman, que passou mais de trinta anos estudando o processo de aprendizagem, compara a personalidade a um prédio em construção. A estrutura desse prédio está baseada em fundações sólidas que, portanto, não mudarão de lugar. É possível, no entanto, alterar a fachada, os móveis, a pintura, e a iluminação, enfim, o acabamento da construção.

Os quatro fatores do perfil DISC são estruturais, estáveis e mudam pouco em adultos saudáveis. Possuímos, entretanto, o que os cientistas chamam de neuroplasticidade, que é a capacidade do cérebro para aprender novas informações e adaptar os comportamentos aos diferentes ambientes.

Estima-se que temos uma capacidade de ajustar, em média, dez pontos (para mais ou para menos) de qualquer um dos quatro fatores DISC quando a situação exige, mas voltamos à configuração original, com rapidez. Por exemplo: uma pessoa que estruturalmente tenha 35 pontos de dominância pode, em algumas situações, baixar para 25 pontos (ficar menos dominante) ou subir para 45 pontos (ficar ainda mais dominante), mas logo em seguida voltará para sua configuração original, que é de 35 pontos.

Use suas características mais marcantes

Agora que você já conhece uma parte importante de sua personalidade, e sabe que esses comportamentos o acompanharão pelo resto da vida, deveria ter como prioridade trabalhar em funções nas quais possa usar suas características mais marcantes, na maior parte do tempo.

Lembre-se:

- Quem tem dominância alta gosta de comandar e correr riscos.
- Quem tem dominância baixa prefere cumprir ordens e evitar conflitos.
- Quem tem influência alta gosta de falar bastante e se relacionar com muita gente.
- Quem tem influência baixa prefere trabalhar em silêncio e ter poucos relacionamentos.
- Quem tem estabilidade alta prefere trabalhar em um ritmo lento e consistente.
- Quem tem estabilidade baixa prefere trabalhar em um ritmo acelerado e sem rotina.
- Quem tem conformidade alta prefere trabalhar com regras muito claras e em empresas organizadas.
- Quem tem conformidade baixa prefere improvisar e ter muita liberdade.

No próximo capítulo veremos a segunda camada do *iceberg* da personalidade: os cinco fatores que o motivam no trabalho.

1 Todas as pessoas citadas durante o livro tiveram sua análise de perfil baseada em minha interpretação.

Descubra o que o motiva



O segundo ponto-chave para saber como se posicionar de modo mais adequado no mercado de trabalho é entender o que o motiva.

Seu elefante precisa ter motivos relevantes para levantar-se todos os dias e ir trabalhar entusiasmado, em vez de ficar dormindo ou descansando. Se você adora dinheiro e seu trabalho é mal remunerado, seu elefante ficará desmotivado e com a cabeça em outro lugar. Se prefere um trabalho seguro e estável, mas se sente pressionado, ficará infeliz e temeroso. Se gosta de muito aprendizado, mas ouve com frequência que a empresa em que você trabalha não é escola e que cada um tem de se virar para aprender por conta própria, seu elefante ficará decepcionado e desestimulado. Se aprecia reconhecimento e nunca recebe *feedback*, pois seu chefe acha que isso é perda de tempo, se sentirá desprezado e ressentido. Se você procura se realizar por meio do trabalho, mas é pressionado para tomar atitudes que vão contra seus princípios, seu elefante ficará com a consciência pesada e produzirá pouco.

A verdade é que você precisa treinar seu condutor para entender os anseios de seu elefante. Mostre ao condutor qual a intensidade de cada um dos motivadores do elefante, para que ele acorde cada vez mais disposto a usar toda sua energia para produzir bons resultados.

O problema é que não existe uma fórmula-padrão, pois a sensação do que é motivador varia muito de pessoa para pessoa. Ficar rico, ter um emprego seguro, estudar nas melhores escolas, ser famoso ou fazer caridade não são situações que estimulam a todos. Convém lembrar que agimos muito mais por nossas crenças e emoções inconscientes, ou seja, nosso elefante comanda também nossas motivações. Embora justifiquemos nossos atos pela

lógica (o condutor tem a ilusão de achar que é ele quem decide), quase sempre as decisões são tomadas emocionalmente.

O psicólogo Abraham Maslow escreveu, no início da década de 1950, o livro *Motivation & personality*, que se tornou um marco sobre os fatores que motivam os seres humanos. Esse conteúdo foi sendo adaptado por diferentes estudiosos com o passar dos anos e, mesmo depois de milhares de textos escritos a respeito, poucas pessoas realmente entendem as próprias motivações.

Apoiado em minha vivência prestando consultorias, criei uma versão prática da teoria dos motivadores, para explicar o significado dos fatores que estimulam os profissionais na carreira. Basicamente, há cinco fatores motivacionais: dinheiro, segurança, aprendizado, reconhecimento e autorrealização. Analisemos cada um deles.

Dinheiro

Quanto mais intenso for esse motivador, mais a pessoa aceita riscos e desafios profissionais em troca de dinheiro. O desejo de ganhar é maior do que o medo de perder.

Pessoas assim normalmente preferem trabalhos que ofereçam remuneração variável, investem em mercados de risco (ações, derivativos, terrenos em lugares distantes), arriscam novos empreendimentos, aceitam bem o desconforto, a falta de estrutura e de qualidade de vida se sentirem que têm a chance, mesmo que remota, de enriquecer.

Se você tem essa motivação como a mais relevante, não tenha vergonha de assumi-la. Gostar de ganhar bem, desde que honestamente, não é falha de caráter.

Se seu motivador mais forte é dinheiro, procure atividades em que haja oportunidades de ganhar mais: trabalhar com vendas, mudar-se para novas fronteiras, montar pequenos negócios ou entrar em empresas nas quais a remuneração esteja fortemente relacionada à obtenção de metas.

Citarei o caso de três pessoas que têm como motivador mais forte o dinheiro: Márcio, Wânia e Carlos.

Márcio tem como características mais marcantes do perfil DISC a alta dominância e a alta conformidade, ou seja, ele é dominante e detalhista. Possui uma indústria de médio porte, tem por volta de 60 anos, não tem filhos, não completou o ensino básico, mora na mesma casa há mais de trinta anos, trabalha quatorze horas por dia, sete dias por semana e tem um patrimônio pessoal de mais de 100 milhões de reais. Ele mesmo diz que sua principal motivação continua a ser ganhar muito dinheiro e que seu prazer é ganhar, não gastar. Acha também que deve jogar honestamente, pois trapacear tiraria o valor de suas conquistas. Márcio é justo com seus funcionários, a ponto de sua empresa apresentar uma das rotatividades mais baixas no segmento em que atua.

Wânia tem como características mais marcantes do perfil DISC a alta influência e a baixa conformidade, ou seja, é extrovertida e informal. Tem 27 anos, é casada e não tem filhos. É de origem humilde e, apesar de nunca ter passado por privações, começou a trabalhar com 12 anos fazendo pequenos bicos como babá. Aos 14 anos, conseguiu emprego em uma distribuidora de livros e sempre se oferecia para fazer horas extras para ganhar mais. Depois de muito insistir, aos 18 anos foi trabalhar como vendedora em uma das lojas do grupo e, em

menos de dois anos, tornou-se a maior vendedora da rede que tem mais de vinte lojas.

Apesar de ganhar sempre o valor máximo das comissões mensais e anuais, resolveu mudar radicalmente de ramo e foi vender automóveis para... ganhar mais! Ela nunca desejou ser promovida a gerente, pois sempre quis depender apenas do próprio trabalho. Nunca escondeu que toda a sua energia seria utilizada para aumentar a renda e, se encontrar uma nova profissão que propicie mais ganhos, mudará novamente de emprego.

Carlos tem como características mais marcantes do perfil DISC baixíssima estabilidade e baixíssima conformidade, ou seja, é muito impaciente e extremamente informal. Tem 42 anos e está no terceiro casamento. Sempre foi ambicioso, muito inteligente e com enorme facilidade para ganhar dinheiro, comprando empresas em dificuldades financeiras, saneando-as e, depois, revendendo-as com grande lucro. Um negócio lícito, mas arriscado.

No começo, ele seguia as regras de mercado. Com o passar do tempo, o que era ambição virou obsessão e, então, começou a manipular qualquer pessoa que pudesse lhe propiciar lucros. Comprava a empresa e atrasava o pagamento. Recebia um sinal, desistia da venda e devolvia sem pagar juros. Contratava funcionários com promessas irrealistas, e assim por diante. Carlos atuava no limite e utilizava todas as brechas para fazer negócios.

Hoje, sua credibilidade é baixíssima. Deve dinheiro para muita gente, mas continua na ilusão de que é apenas uma fase de “má-sorte” em alguns negócios e que, em breve, tudo mudará para melhor.

Os três casos mostram pessoas que têm como motivação fortíssima ganhar dinheiro. Os dois primeiros, apesar da quase obsessão pelo trabalho, são e provavelmente continuarão sendo profissionais muito bem-sucedidos. Sabem de sua motivação extrema, mas têm autocontrole e estão posicionados no lugar certo. O terceiro, apesar da mesma motivação, tem atitudes que estão destruindo sua reputação.

Segurança

Quanto maior a intensidade dessa motivação em sua personalidade, maior será seu medo real ou presumido de perder algo: produção, dinheiro, trabalho, bens materiais ou saúde. Pessoas assim arriscam pouco, pois o medo de perder é maior do que o desejo de ganhar. Gostam de empregos “garantidos”, têm muito medo de ser enganadas, passadas para trás ou de não receber o combinado.

Esse sistema de necessidades reflete a preocupação do indivíduo com garantias e previsibilidade. Quem é assim prefere uma ocupação segura e pouco sujeita a mudanças. Valoriza cargos que proporcionem estabilidade e proteção no longo prazo, e o trabalho é tido como uma defesa contra a perda de conforto material.

Além disso, há uma preocupação com benefícios de natureza protetora, tais como seguros de vida, planos de saúde e aposentadoria. Essas pessoas tendem também a valorizar trabalhos ou profissões que permitam ter qualidade de vida, proximidade de sua residência, horários bem definidos e pouca pressão por resultados no curto prazo.

Vamos a três casos que exemplificam pessoas que têm essa motivação como a preponderante.

Felipe tem como características mais marcantes do perfil DISC alta estabilidade e alta conformidade, ou seja, é calmo e detalhista. Tem 35 anos, é casado e com três filhas entre 2 e 6 anos. É engenheiro e trabalha há dez anos em uma multinacional europeia no interior de São Paulo.

Há um ano recebeu uma proposta de uma concorrente para trabalhar na Alemanha, ganhando quase cinco vezes mais, com todas as despesas familiares pagas, além de infraestrutura para fazer um trabalho de alto nível. Seu dilema é que, além de estar muito satisfeito com o emprego atual, sua esposa também está com a carreira em ascensão no Brasil. Sua qualidade de vida é excelente e os filhos estão bem adaptados à vida no interior. Depois de muito pensar, decidiu não aceitar a proposta “irrecusável” e continua muito feliz onde está.

Marina tem como características mais marcantes do perfil DISC alta dominância e alta conformidade, ou seja, é dominante e detalhista. Tem 30 anos, é solteira, médica, com mestrado e trabalha há cinco anos como professora concursada em uma universidade federal. Desenvolveu a patente de um novo medicamento (que está registrado em nome da universidade) e tem sido convidada por várias empresas para desenvolver seu trabalho na iniciativa privada. Sua resposta tem sido taxativa: ficará na empresa pública, pois, além da segurança e previsibilidade que o cargo propicia, deseja continuar a desenvolver sua linha de pesquisas que é pouco lucrativa e demorará anos para gerar novas descobertas impactantes. Ela não quer a pressão por resultados no curto prazo que uma empresa privada certamente exigiria.

Clara tem como características mais marcantes do perfil DISC alta dominância e alta influência, ou seja, é muito

dominante e extrovertida. Tem 35 anos, é casada e tem um casal de gêmeos recém-nascidos.

Trabalha há quinze anos em uma grande companhia na região Sul, na qual é gerente de recursos humanos. A empresa vai transferir sua estrutura física para o Nordeste e a convidou para ser diretora administrativa na nova operação. O marido é sócio de uma pequena metalúrgica e não se oporia a acompanhá-la.

Entretanto, o maior problema é que ela é filha única e sua mãe tem uma doença grave com prognóstico de no máximo três anos de vida. Ela investiu muito para ser promovida na empresa e iria sem medo para a nova cidade e função, não fosse a doença da mãe. Como a empresa continuaria com uma pequena estrutura por mais alguns anos no Sul, ela conseguiu que a nomeassem gestora local e adiou o crescimento na carreira para administrar com mais tempo e segurança as demandas familiares.

Nos dois primeiros casos, a escolha pela segurança e estabilidade é uma opção de vida que provavelmente permanecerá por muitos anos. No terceiro caso, a opção pela segurança é conjuntural e quase certamente mudará.

Aprendizado

Quanto maior a intensidade desse motivador, mais valorizados serão os trabalhos que propiciem oportunidades de receber treinamentos técnicos intensivos e, principalmente, o aprendizado informal que seria impossível adquirir em livros ou cursos teóricos. Esse aprendizado será mais efetivo por meio de muita interação com pessoas talentosas, principalmente as mais experientes, que

sirvam como orientadores com interesse genuíno de ensinar e aconselhar.

O relacionamento com esses mentores é muito importante na escala de valores de alguém que tenha o aprendizado como prioridade. Essa motivação costuma ser mais intensa no início da carreira, período em que as pessoas investem tempo em aprender para, no futuro, almejar outras motivações, como dinheiro ou aprovação social, por exemplo. Seguem três exemplos.

Francisco tem como características mais marcantes do perfil DISC baixa influência e alta estabilidade, ou seja, é tímido e calmo. Tem 21 anos, é recém-formado em Agronomia e foi eleito o melhor aluno da turma. Apesar de receber propostas financeiramente muito mais atraentes, optou por trabalhar em uma cooperativa agrícola de médio porte. Ele tem convicção de que, em uma empresa desse tipo, aprenderá muito sobre sua profissão, pois terá oportunidades de dar assistência técnica a agricultores de diferentes portes, poderá testar o funcionamento de defensivos agrícolas, participará dos debates sobre comercialização de safras e ajudará a administrar pequenas propriedades.

Ele calcula que, em três ou quatro anos, terá aprendizado prático suficiente para fazer um mestrado e depois prestar concurso para ser um professor universitário com excelente conteúdo prático e teórico para ensinar seus futuros alunos.

Cláudia tem como características mais marcantes do perfil DISC baixa dominância e alta conformidade, ou seja, é gentil e detalhista. Tem 23 anos, é *designer* de moda e solteira. Conseguiu um estágio, não remunerado, de dois anos em uma grife famosa em Milão. Está disposta a trabalhar como garçonne nas horas vagas para pagar as despesas de estadia,

enquanto faz o estágio. Ela tem convicção de que, apesar do sacrifício, esse aprendizado de dois anos fará enorme diferença em sua carreira no médio e no longo prazos.

Joaquim tem como características mais marcantes do perfil DISC baixa influência e alta conformidade, ou seja, é introvertido e detalhista. Tem 55 anos e é professor titular de uma universidade pública. Cursou duas graduações, fez mestrado, doutorado e dois pós-doutorados.

Ele adora estudar, mas não gosta de dar aulas e gera poucos resultados em seu campo de pesquisa. Estudar é quase um passatempo, mas sua produção é muito baixa. Em dois meses, ele se aposentará e está muito frustrado, pois gostaria de continuar estudando por conta da universidade.

Nos três casos, as pessoas envolvidas têm o aprendizado como principal motivador.

Francisco e Cláudia estão fazendo um esforço que certamente trará resultados muito positivos para a carreira. Joaquim, entretanto, tem uma vida profissional pouco produtiva e vai se aposentar no auge de sua aptidão intelectual.

Aprovação social

Quanto mais alta a intensidade dessa motivação, maior será a preocupação do indivíduo com a obtenção de um reconhecimento especial. Representa um desejo de ser aprovado e de ter oportunidades para demonstrar sua competência profissional. A pessoa com essa motivação valoriza cargos ou títulos, gostaria de se sentir importante e, se possível, admirada.

Se, para você, prestígio é importante, será fundamental ter um trabalho ou uma profissão que propicie chances de demonstrar suas principais habilidades. Procure empresas que tenham um histórico de reconhecer e promover rapidamente as pessoas que se destacam. Nas pequenas empresas é mais fácil e rápido alcançar cargos de liderança do que nas grandes, cuja competição é maior.

Vamos a três casos que exemplificam pessoas que têm essa motivação como a preponderante.

Fernando tem como características mais marcantes do perfil DISC alta dominância e baixa estabilidade, ou seja, é dominante e impaciente. Tem 23 anos, é solteiro, recém-formado em jornalismo e trabalha há um ano como *trainee* em uma grande agência de publicidade.

Está muito insatisfeito, pois percebeu que as chances de se tornar gestor de negócios em uma grande empresa são demoradas e, por isso, decidiu aceitar uma proposta em uma pequena agência de publicidade. Ganhará menos, terá menos segurança, trabalhará mais, mas participará de todos os projetos, pois a equipe é muito enxuta.

Com isso, calcula que suas chances de ser reconhecido aumentam muito. Se tudo der certo, ele imagina que em poucos anos estará suficientemente conhecido para ser contratado por uma grande empresa em posição de liderança ou para montar a própria agência.

Aline tem como características mais marcantes do perfil DISC alta influência e baixa conformidade, ou seja, é extrovertida e informal. Tem 35 anos, é divorciada e tem um filho de 12 anos. É arquiteta e trabalha como gerente, há cinco anos, em uma loja de móveis planejados em uma capital do Nordeste.

O que ela mais gosta, entretanto, é de participar de eventos sociais, convenções, feiras de decoração. Tem excelente relacionamento com sua equipe, seus clientes e seus fornecedores. Acaba de ser eleita presidente da associação dos arquitetos de sua cidade e decidiu pedir demissão de seu emprego estável e bem remunerado, para trabalhar como relações públicas e organizadora de eventos em sua área. Sabe que os riscos são grandes, mas seu maior estímulo é ser reconhecida e admirada profissionalmente por seus pares, o que, em sua avaliação, trará, no futuro, ótimos resultados.

Ivo tem como características mais marcantes do perfil DISC alta dominância e alta influência, ou seja, é dominante e extrovertido. Tem 45 anos, é casado e tem dois filhos adolescentes. É diretor de marketing em uma multinacional e recebe excelente salário. Seu grande problema é que há anos gasta mais do que ganha para levar um padrão de vida glamoroso.

Troca de carro todos os anos, faz festas caríssimas e não mede gastos para parecer milionário. Está com todos os cartões de crédito cancelados, inadimplente com a escola dos filhos e com o financiamento de seu novo apartamento.

Ivo está literalmente falido e ameaçado de demissão, pois com todo o estresse, seu desempenho profissional piorou muito.

Nos dois primeiros casos, o desejo por aprovação social é construtivo e provavelmente vai acelerar o sucesso profissional de Fernando e Aline. No caso de Ivo, a obsessão pela ostentação pode destruir sua carreira.

Autorrealização

“O que uma pessoa poderá ser, deverá ser.” Essa frase de Abraham Maslow resume um dos mais importantes anseios dos seres humanos: expressar ao máximo suas potencialidades. Consciente ou inconscientemente, preencher essa necessidade é o nosso maior desejo.

Autorrealizar-se é a motivação mais complexa e profunda, pois desperta no indivíduo a vontade de cumprir seu propósito de vida. A natureza da profissão é importantíssima, pois quando essa motivação é preponderante, a pessoa procura utilizar intensamente suas melhores habilidades para trabalhar.

Os músicos devem fazer música, os desenhistas, desenhar, os autores, escrever e os líderes, comandar, se quiserem ficar em paz com eles mesmos. “O que os seres humanos podem ser, devem ser. As pessoas autorrealizadas têm uma consciência clara sobre seus impulsos, seus desejos, suas opiniões e ações como um todo”, disse Maslow.

Características dos indivíduos profissionalmente autorrealizados:

- Têm boa percepção da realidade.
- Conhecem seu propósito de vida.
- São profissionalmente bem resolvidos.
- Aceitam críticas sem se abater.
- Analisam as consequências de seus atos.
- Sentem profunda paz de espírito.

Parece ser uma descrição de gente de outro mundo, mas não é! O processo de autorrealização normalmente é lento, gradativo, exige experimentação constante, demora muitos anos – às vezes décadas – e nunca acaba. Gente normal tem algumas dessas

características e pode adquirir todas por meio do autoconhecimento e do aperfeiçoamento contínuo.

Vamos a três casos que exemplificam pessoas que têm essa motivação como a preponderante.

Marlon tem como características mais marcantes do perfil DISC alta estabilidade e alta conformidade, ou seja, é paciente e detalhista. Tem 62 anos e é médico com especialização em clínica geral. Tem um consultório há trinta anos onde atende pacientes quatro dias por semana, das 8 às 20 horas.

A consulta é cara e ainda assim há uma fila de espera de seis meses. Cada atendimento leva cerca de duas horas, no qual ele interage com infinita paciência e boa vontade. Para quem não pode pagar, atende pelo SUS um dia por semana. Ele sempre diz que adora o que faz, ganha bem e que, como tem boa saúde, “trabalhará feliz pelo menos até os 90 anos”.

Mesmo não sendo religioso, acredita que sua missão de vida é cuidar da saúde de todos os que passarem por ele. Por isso parece nunca se cansar e sempre está de bom humor.

Jaqueline tem como características mais marcantes do perfil DISC alta dominância e baixa estabilidade, ou seja, é dominante e impaciente. Tem 45 anos, é casada, tem dois filhos adultos e trabalhou nas empresas da família até os 35 anos. Nos últimos dez anos, dedica-se exclusivamente a administrar uma ONG, que cuida de crianças carentes que sofreram maus-tratos e estão afastadas dos pais biológicos. Diz que tem a vida financeira resolvida, os filhos são bem-sucedidos, as empresas da família, profissionalizadas e bem administradas. Suas prioridades estão relacionadas ao encaminhamento dessas crianças até se transformarem em adultos independentes. Isso a realiza tanto quanto ver os filhos bem-sucedidos.

Daniel tem como características mais marcantes do perfil DISC alta influência e alta conformidade, ou seja, é extrovertido e detalhista. Tem 53 anos, é engenheiro civil, solteiro e acaba de se aposentar com excelentes rendimentos.

Como cozinha muito bem, resolveu montar um pequeno restaurante com cardápio sofisticado, apenas para atender amigos e conhecidos. Achava que se realizaria muito com a atividade, ainda que não fosse lucrativa. O problema é que ele gostava de cozinhar, mas não sabia administrar o negócio. Não cobrava as contas de muitos amigos, não acompanhava o desempenho dos funcionários e não controlava os custos, gerando despesas maiores que a receita. Assim, o negócio faliu antes de completar um ano.

Gastou mais da metade de sua reserva financeira, mas aprendeu que só boa vontade não basta para gerir um negócio, mesmo que o propósito seja sua autorrealização.

Nos dois primeiros casos, as pessoas estão autorrealizadas, felizes e provavelmente continuarão produtivas por muitos anos. No terceiro caso, Daniel aprendeu a lição de que, se quiser continuar trabalhando, terá de optar por atividades que aprecie mas também domine.

Ficou curioso para saber o que mais motiva você?

Em seguida, você terá a oportunidade de preencher um teste para avaliar o percentual de cada uma de suas cinco motivações.

Teste: Suas motivações profissionais

Marque as opções com atenção e de acordo com o que você realmente sente e não com o que gostaria de sentir. A pontuação de

cada item varia de 0 a 5. Números altos ou baixos não são bons ou ruins, apenas representam uma parte importante de seus motivadores, que serão analisados após o preenchimento.

Marque a frequência que você sente, faz ou gostaria de fazer em cada opção.

- **0** para Nunca.
- **1** para Quase nunca.
- **2** para Poucas vezes.
- **3** para Normalmente.
- **4** para Quase sempre.
- **5** para O tempo todo.

O DINHEIRO COMO MOTIVADOR

_____ O dinheiro é o que mais me motiva no trabalho.

_____ Abro mão do lazer para ganhar mais.

_____ Meu maior sonho é ficar rico.

_____ Ganhar bem é mais importante que trabalhar no que gosto.

_____ Acho que ter aumento de salário é mais importante que receber uma promoção.

_____ Gosto da pressão para alcançar metas desafiadoras, desde que atreladas a bônus em dinheiro.

_____ Arriscaria abrir um negócio se tivesse chances de ganhar mais.

_____ Admito trocar um emprego seguro por outro arriscado se ganhar no mínimo 30% a mais.

_____ Prefiro ganhar por comissão a ter salário fixo.

_____ Trocaria de profissão para ganhar mais.

_____ **SOMA 1**

A SEGURANÇA COMO MOTIVADOR

_____ Prefiro trabalhos estáveis.

_____ Bom ambiente de trabalho é o que mais me motiva.

_____ Segurança no emprego é fundamental.

_____ Tenho medo de trocar de emprego e me arrepender.

_____ Sinto-me desconfortável quando há pressão para mudar algo.

_____ Acho importante ter seguro (de casa, de vida, de carro etc.).

_____ Evito trocar o certo pelo duvidoso.

_____ Não gosto de correr riscos profissionais.

_____ Prefiro salário fixo, mas garantido.

_____ Gostaria de passar mais tempo com a família, mesmo ganhando menos.

_____ **SOMA 2**

O APRENDIZADO COMO MOTIVADOR

_____ O aprendizado é minha prioridade.

_____ Gostaria de conhecer outros setores da empresa em que trabalho, mesmo sem ganhar mais por isso.

_____ Não me importaria em fazer cursos nos finais de semana.

_____ Aceitaria ganhar menos se o aprendizado valesse a pena.

_____ Prefiro trabalhar em locais nos quais haja muitos treinamentos.

_____ Gosto de ensinar.

_____ Leio mais livros que a maioria de meus colegas.

_____ Penso em fazer outra faculdade ou pós-graduação.

_____ Faria um estágio não remunerado para aprender coisas interessantes.

_____ Gosto de estudar.

_____ **SOMA 3**

APROVAÇÃO SOCIAL COMO MOTIVADOR

_____ Gosto de ser reconhecido em público pelos meus feitos.

_____ Gostaria de ser famoso.

_____ Procuro ter desempenho melhor que o de meus colegas.

_____ Penso que uma promoção seria mais importante que um aumento de salário.

_____ Gosto de demonstrar meus talentos.

_____ Prefiro trabalhar em empresas que propiciem rápido crescimento.

_____ Gostaria de comandar uma equipe maior.

_____ Penso que receber uma homenagem é mais importante do que receber um prêmio em dinheiro.

_____ Faria trabalho extra para ser promovido.

_____ Reparo como os colegas se vestem e procuro me vestir melhor.

_____ **SOMA 4**

AUTORREALIZAÇÃO COMO MOTIVADOR

_____ Importo-me pouco com dinheiro.

_____ Adoro minha profissão ou meu trabalho.

_____ Minha prioridade é ajudar outras pessoas.

_____ Faço trabalhos voluntários.

_____ Sinto-me realizado profissionalmente.

_____ Prefiro trabalhar no que gosto, mesmo que ganhe menos.

_____ Sinto-me seguro perante a vida.

_____ Conheço bem meus talentos.

_____ Conheço bem meus defeitos.

_____ Sinto profunda paz de espírito.

_____ **SOMA 5**

Resultado

Soma 1 = _____

Soma 2 = _____

Soma 3 = _____

Soma 4 = _____

Soma 5 = _____

Total = _____

Cálculo dos percentuais

1. Soma 1 _____ $\times 100$

Dividir pelo total _____ = _____ % Dinheiro

2. Soma 2 _____ $\times 100$

Dividir pelo total _____ = _____ % Segurança

3. Soma 3 _____ $\times 100$

Dividir pelo total _____ = _____ % Aprendizado

4. Soma 4 _____ $\times 100$

Dividir pelo total _____ = _____ % Aprovação social

5. Soma 5 _____ $\times 100$

Dividir pelo total _____ = _____ % Autorrealização

Análise dos resultados

Quanto maior o percentual de um motivador, menor importância terão os outros motivadores. Não estamos aqui para analisar as intenções e, por isso, gostar mais de dinheiro ou de segurança ou de *status* ou de aprendizado não é necessariamente bom ou ruim.

É claro que há diferenças de valores e de percepções entre as diversas gerações, mas éramos, somos e seremos sempre impulsionados pelas mesmas cinco motivações profissionais.

Ao contrário do perfil DISC, os percentuais de nossas motivações podem mudar durante a vida, pois quando nos sentimos “saciados” com um dos motivadores, tendemos a desejar mais fortemente outro.

Compare seus resultados e analise com que intensidade cada fator o motiva. Sabendo disso, ficará muito mais fácil o condutor convencer o elefante a aceitar alguns sacrifícios, uma vez que o condutor estará dando motivos que pertencem ao próprio elefante.

Como escolher em que empresa trabalhar

Na prática, sua produtividade e sua satisfação profissional têm forte relação com a adequação de seu perfil DISC ao cargo que ocupa e quão motivado você está. Para ser bem-sucedido, você deveria priorizar empresas que deem condições de satisfazer sua principal motivação. As empresas têm quatro moedas de troca ou fatores motivacionais:

- 1ª) Dinheiro:** Está relacionado ao salário, à comissão, ao 13º salário, aos bônus e aos outros mecanismos de recompensa monetária.
- 2ª) Segurança:** Tem relação com as garantias, a estabilidade e as regras claras, assim como o bem-estar físico obtido por meio de instalações confortáveis, equipamentos adequados, bom ambiente de trabalho e pouca pressão por resultados no curto prazo.
- 3ª) Aprendizado:** É toda informação que a empresa proporciona por meio de treinamentos formais, e, principalmente, do aprendizado informal que se adquire durante o trabalho por meio do relacionamento com pessoas dispostas a compartilhar conhecimento.

4ª) Reconhecimento: É como a empresa proporciona aprovação social: elogios públicos, promoções e oportunidades de crescimento profissional.

A autorrealização não é moeda de troca das empresas porque depende mais do indivíduo e não é algo que possa ser formalmente oferecido a alguém por um empregador.

Como vimos, cada indivíduo tem necessidades em diferentes intensidades. Alguns desejam ganhar mais dinheiro, outros preferem segurança, muitos o reconhecimento e há pessoas que julgam o aprendizado como o fator mais importante.

Quem prioriza o dinheiro, inconscientemente, deixará em segundo plano as outras moedas, abrindo mão da segurança e do tempo para estudar. Quem prefere um trabalho que proporcione mais segurança terá uma carreira mais estável, mas provavelmente ganhará menos e obterá poucas promoções. Não há uma opção melhor que a outra, apenas consequências. Vamos a um exemplo prático.

Digamos que sua fórmula ideal de motivação (baseado no teste que você preencheu), em termos percentuais, seja 25% de dinheiro, 20% de segurança, 10% de aprendizado e 45% de aprovação social. Se trabalha, por exemplo, há um ano em uma empresa que oferece o aprendizado como principal motivador, mas que fornece pouquíssimo *feedback* e só dá oportunidades de promoção para quem tem mais de dez anos de casa, você se desmotivará rapidamente, pois o que ela oferece não tem relação com sua principal motivação, que é o reconhecimento. Nesse caso, você deveria procurar uma empresa com histórico de promover pessoas que se destaquem, independentemente do tempo de casa que possuam.

É muito importante identificar a fórmula que a companhia realmente oferece. O problema é que a maioria das empresas não deixa isso claro e será necessário que você perceba qual é o peso aproximado de cada motivador oferecido. A fórmula tem a ver com a estrutura, os valores e a cultura da organização e não com o discurso.

Antes de aceitar uma proposta de emprego, é preciso pesquisar como a empresa funciona, pois existem casos de bons profissionais que saem de empregos estáveis e seguros, atraídos pela proposta de melhores salários, ou promessas de ascensão meteórica, ou de treinamento intensivo e, meses depois, descobrem que entraram em uma organização que descumpra seus acordos.

Infelizmente, há pessoas aventureiras que costumam recrutar profissionais de primeira linha apenas para aproveitar sua *expertise* por alguns meses e depois dispensá-los sem direito a quase nada do que foi prometido.

Portanto, fique atento! Depois da última entrevista de seleção (logo após receber a proposta de trabalho), você deveria pedir para conversar com algumas pessoas da empresa, sobre como funcionam as coisas por lá. Procure descobrir há quanto tempo trabalham os funcionários mais antigos. Analise o perfil de quem tem dado certo, como são a cultura, os benefícios oferecidos, quem são os clientes, qual é o histórico da empresa e sua reputação no mercado. Empresas sérias não se opõem; muitas até apoiam esse tipo de iniciativa. Munido de todas essas informações, será muito mais fácil entrar em uma companhia que tenha relação com seu perfil DISC e com seus motivadores profissionais.

No capítulo 5, analisaremos a terceira camada de seu *iceberg* profissional: seus talentos naturais.

Identifique e use seus principais talentos



Agora que você já conhece seu perfil DISC e sua fórmula motivadora, precisará identificar, aprimorar e usar de maneira mais intensa seus principais talentos que, muitas vezes, também são inconscientes, instintivos e, portanto, comandados por seu elefante. Ter talentos é excelente, mas aproveitá-los pouco é péssimo! Por isso, é preciso que seu condutor saiba quais são seus talentos naturais.

Segundo o escritor Geoff Colvin “talento é uma aptidão natural para fazer alguma coisa melhor do que a maioria das pessoas e de maneira consistente”. Quando identificamos e aprimoramos nossos talentos, os resultados aparecem com maior rapidez, a carreira evolui e nos sentimos mais produtivos.

O interessante é que, até poucas décadas atrás, o repertório de estudos de talentos ou inteligências era muito limitado. A teoria das inteligências múltiplas foi desenvolvida por Howard Gardner no livro *Estruturas da mente*, em 1981. Segundo ele, existiriam pelo menos oito inteligências. Seus estudos apontavam que as pessoas são habilidosas de diferentes maneiras, que nem todos aprendem do mesmo modo e que a mistura de algumas dessas inteligências gerava um indivíduo talentoso à sua maneira.

Passados mais de trinta anos, tais estudos foram aprofundados e aperfeiçoados por dezenas de outros estudiosos que incorporaram outras inteligências ou talentos à teoria original. Apresentarei, a seguir, um resumo de dez talentos que, em minha opinião, são os mais relevantes no mercado de trabalho.

Talento artístico-corporal

É a capacidade de utilizar o corpo para se expressar em atividades artísticas ou corporais. Essa habilidade aparece em diferentes

categorias de atores, malabaristas, bailarinos, mímicos, comediantes etc. Manifesta-se também por meio da percepção de diferentes sons, sensibilidade para se adaptar a diferentes ritmos, dom para tocar instrumentos ou para cantar.

Também possuem uma variação desse talento as pessoas que têm habilidade e destreza no uso das mãos, como artesãos, cirurgiões e os que usam o corpo para executar seus trabalhos. Vamos a um exemplo de quem tem esse talento em alta intensidade.

Igor começou a demonstrar grande talento para tocar piano aos 4 anos. Seus pais conseguiram matriculá-lo nas melhores escolas do país e, aos 12 anos, obteve uma bolsa de estudos para aperfeiçoar suas habilidades na Alemanha. Aos 16 anos, era considerado o melhor aluno da turma, aos 20 anos, fazia parte de uma das orquestras mais importantes do mundo e, aos 25 anos, não era aceito por nenhuma orquestra de primeira categoria, apesar de ter um talento único.

Igor era uma pessoa insuportável no trato pessoal.

Tratava mal todos os colegas, chegava atrasado aos ensaios, discutia com os maestros por motivos fúteis e, nos últimos meses, agrediu fisicamente um dos iluminadores.

Depois de ser expulso da orquestra, passou a fazer sessões de aconselhamento com um terapeuta para corrigir as atitudes negativas. Aos poucos, tem voltado a tocar com o brilhantismo de sempre, mas terá de convencer as grandes orquestras a aceitá-lo de volta.

A saída de Igor, assim como a de muitas pessoas talentosas, é cuidar para não se transformar em alguém impossível de conviver. A genialidade não dá a ninguém o direito de ser insuportável.

Talento esportivo

É a habilidade mecânico-fisiológica para se destacar em esportes altamente competitivos. Quase sempre é herdada geneticamente e quanto mais cedo (entre os 5 e os 7 anos) começar a ser desenvolvida, melhor. O auge do desempenho na maioria dos esportes acontece, normalmente, na faixa dos 18 aos 35 anos. A partir disso, progressivamente, diminui a capacidade de o indivíduo competir em alto nível por questões relacionadas ao envelhecimento natural.

Vamos a um exemplo de pessoa com esse talento em alta intensidade:

Clara sempre adorou todo tipo de esportes desde criança. Aos 7 anos, com a orientação de professores, começou a se dedicar exclusivamente ao tênis.

Era quase obsessiva nos treinos diários. A partir dos 10 anos, começou a competir em outras cidades e, aos 13 anos, em outros estados. Mesmo sendo extremamente dedicada e competitiva, nunca conseguiu chegar entre as dez melhores do *ranking* de sua idade.

Aos 16 anos, conseguiu ser treinada pelo melhor técnico do país e, aos 18 anos, tornou-se tenista profissional, com postura, profissionalismo e dedicação admirados por todos. Aos 25 anos, depois de muito esforço e sem conseguir nenhum título relevante, desistiu da carreira e comentou: “O que me falta, na verdade, é mais talento! Treino oito horas por dia e perco para garotas de 17 anos que treinam pouco, mas são muito mais capacitadas tecnicamente do que eu”.

Clara cursou faculdade de Educação Física e, aos 28 anos, começou uma bem-sucedida atividade de caça-talentos no esporte. Passou a administrar a carreira de atletas promissores

e, por ser muito bem relacionada e respeitada, tem obtido excelentes resultados.

Talento relacional

Pessoas com esse talento têm a capacidade de avaliar e interpretar muito bem seus sentimentos e suas emoções, bem como uma grande facilidade para analisar o estado de espírito, as motivações, as intenções e os desejos de outras pessoas. Conseguem estabelecer grandes redes de relacionamentos e entender como funciona a personalidade de estranhos, em poucos minutos. Além disso, possuem grande flexibilidade e desenvoltura para se adaptar aos mais diferentes ambientes.

Como profissionais, costumam ser muito persuasivos desempenhando perfeitamente bem qualquer atividade ligada ao relacionamento. Podem ajudar os outros a progredir na carreira, e se destacar como analistas, psicólogos, negociadores, consultores, vendedores e outros profissionais habilidosos e respeitados que atuam como conselheiros, mentores ou gestores de outros indivíduos.

Como você pode perceber, o grande talento de Clara é relacional e não esportivo. E que o problema de Igor é a quase ausência desse talento.

Talento espacial

É a habilidade para interpretar o posicionamento de objetos, desenhar, projetar e se localizar facilmente, mesmo em lugares diferentes, em decorrência do excelente senso de orientação. É normalmente encontrado em pessoas que pensam de maneira

tridimensional, como pintores, desenhistas, projetistas e arquitetos. Também são dotados desse talento pilotos e navegadores. Vamos a um exemplo de pessoa que tem esse talento em alta intensidade.

Zuma sempre teve enorme habilidade para desenhar histórias em quadrinhos e, como sempre foi muito tímida, usava a maior parte de seu tempo livre trancada no quarto desenhando histórias de ficção científica e fantasiando mundos habitados por seres místicos. Seus pais eram médicos muito bem-sucedidos (ela era filha única), e faziam grande pressão para que ela cursasse Medicina.

Apesar de muito relutar, Zuma entrou em uma faculdade de Medicina apenas para agradar os pais, mas, em menos de dois anos, apresentou um quadro de depressão, pois odiava as matérias ao mesmo tempo em que temia entrar em conflito com a família.

Depois de muitos desgastes, resolveu sair de casa e empregou-se em uma pequena empresa que fazia projetos para videogames de ação. Ela teve tanto sucesso que, em três anos, foi contratada por uma grande empresa de classe mundial, não só para desenhar, mas para desenvolver enredos de vários jogos. Suas ilustrações e seus roteiros renderam milhões e ela está se sentindo realizada, pois usa ao máximo seu principal talento.

Talento linguístico

É a habilidade de utilizar a linguagem para se expressar de maneira convincente. Algumas pessoas possuem grande articulação verbal e conseguem se comunicar de modo claro e impactante na forma falada, outras conseguem usar essa capacidade na forma escrita.

Aqui estão contemplados escritores, poetas, oradores, vendedores, negociadores, relações públicas, professores e pessoas com grande capacidade retórica. Vamos a um exemplo.

Márcio sempre deu duro desde a infância. Aos 20 anos, trabalhava como operador de equipamentos de som e imagem em um hotel cinco estrelas. O que mais lhe dava prazer era assistir a treinamentos e palestras, o que era muito conveniente, pois era ele quem manejava toda a parafernália (microfones, *data show*, iluminação etc.) para os palestrantes. Ele nunca perdia a chance de pedir dicas, sugestões de leitura e conselhos para quem se dispunha a atendê-lo.

Começou a ser convidado para preparar o material de apresentação de alguns instrutores, escrever pequenos textos e, como era um orador de mão cheia, começou a ser convidado a dar palestras informais em pequenas empresas, como restaurantes, lojas de confecções e pequenos varejistas que não podiam contratar eventos caros.

Praticamente em todas as semanas ministrava palestras sobre a importância do bom atendimento. No começo, fazia gratuitamente, depois começou a cobrar um preço simbólico. Há dois anos, saiu do hotel e vive exclusivamente de sua habilidade para dar aulas e palestras. Continua participando dos bons treinamentos, mas agora faz parte da plateia pagante.

Talento naturalista

É o talento para analisar os fenômenos da natureza, identificando, classificando e compreendendo os sistemas naturais. Aqui se destacam os cientistas que estudam a natureza, ecologistas, agrônomos, veterinários, técnicos de laboratório, meteorologistas,

físicos, geólogos, astrônomos e químicos. Vamos a um exemplo de quem tem esse talento em alta intensidade.

Rui era um conceituado economista que, aos 35 anos, tinha uma carreira sólida como executivo em uma empresa multinacional. Ele adorava pescar e passava todos os momentos de folga ou férias procurando lugares inexplorados para praticar seu *hobby*. Rui fotografava os peixes, escrevia artigos sobre as pescarias, que quase nunca eram publicados, porque ele fazia o “sacrilégio” de defender a pesca esportiva, ou seja, o peixe era fotografado e devolvido à natureza (no início dos anos 1980, isso era muito estranho).

Ele resolveu deixar o emprego e produzir uma revista sobre essa modalidade de pesca. Ao mesmo tempo, começou a fazer filmagens e acabou tendo programas de pesca na TV aberta. Transformou sua paixão naturalista em um trabalho reconhecido e admirado no mundo todo. Ele vive, há mais de vinte anos, exclusivamente de sua habilidade de trazer a pesca esportiva para perto das pessoas que querem ter contato com essa modalidade de lazer.

Talento lógico-matemático

É o atributo de pessoas que têm grande inteligência cognitiva e conseguem chegar a conclusões baseadas em dados numéricos e na razão. Têm facilidade em reter informações, dados e assuntos de que nunca ouviram antes. É comum nos indivíduos que raciocinam com extrema rapidez. Aqui entram os matemáticos, gestores, financistas e demais profissionais que têm muita facilidade para lidar com informações complexas e para tomar decisões em pouco

tempo com base em seu raciocínio lógico. Vamos a um exemplo de pessoa que tem esse talento em alta intensidade.

Sílvia era intelectualmente brilhante. Começou a falar com 1 ano e, aos 3 anos, lia e escrevia várias palavras. Estudava em escola pública, pois seus pais não tinham recursos para matriculá-la em escolas particulares. Aos 7 anos, estava extremamente entediada no colégio, pois tudo lhe parecia muito fácil e óbvio. Como tirava nota máxima em todas as matérias, começou a ser perseguida e humilhada pelos colegas.

Para manter uma convivência menos sofrida, cometia erros propositais para tirar notas abaixo da média, a ponto de quase ser reprovada no segundo ano. Felizmente, uma das professoras percebeu o drama de Sílvia e, altruisticamente, conseguiu uma bolsa de estudos em uma instituição para crianças superdotadas.

Aos 12 anos, Sílvia concluiu a graduação de Física, e, aos 15 anos, terminou doutorado na área. Apesar de receber dezenas de convites para trabalhar como pesquisadora nas mais conceituadas universidades do mundo, optou por permanecer no Brasil em uma universidade privada e dedica 30% de seu tempo trabalhando em uma ONG que auxilia crianças como ela.

Talento executor

Pessoas com esse talento têm a habilidade de colocar a “mão na massa” e conseguem executar as mais diferentes tarefas, pois aprendem com facilidade, apenas observando outras pessoas mais experientes. São extremamente práticas e conseguem se adaptar às mais diferentes funções, aprendendo na base da tentativa e erro.

Elas repetem a execução quantas vezes forem necessárias até que o resultado as agrade. São extremamente úteis nas empresas, pois costumam ser flexíveis a ponto de ocupar cargos e diferentes funções, conforme a necessidade da companhia. Vamos a um exemplo de pessoa que tem esse talento em alta intensidade.

Douglas nunca gostou de teoria e se orgulha em dizer que aprende tudo na prática, sem precisar ler manuais. Quando recebe uma nova missão, pede apenas uma coisa: “fazer do jeito dele”. Teve poucos empregos, sempre bem remunerados. Já recebeu inúmeros convites para ser sócio de pequenas empresas, mas nunca aceitou porque tem aversão a burocracia e qualquer tipo de formalismo.

Sente-se muito melhor trabalhando em empresas que lhe dão autonomia e estabilidade para fazer o trabalho ao seu estilo do que tendo um negócio próprio. Também prefere não ser promovido, pois acha que não teria aptidão para comandar.

Talento empreendedor

Pessoas com esse talento sentem que nasceram para construir negócios e, não raro, começá-los do zero. Conseguem integrar diferentes estilos de pessoas no mesmo ambiente e extraem o que elas têm de melhor. Quando sentem dificuldades ou o negócio se mostra pouco promissor, vendem, trocam ou simplesmente fecham e começam outra empreitada. O ciclo normalmente se repete e é comum que possuam muitos negócios ao mesmo tempo. Vamos a um exemplo de pessoa que tem esse talento em alta intensidade.

Robson é um empreendedor nato. Começou seu primeiro negócio aos 13 anos, comprando e vendendo figurinhas raras em várias escolas. Aos 16 anos, montou uma oficina

especializada em carros antigos. Aos 20 anos, tinha uma revenda de motocicletas e, aos 35 anos, já havia aberto, vendido, trocado e fechado mais de vinte empresas. Tinha, até poucos meses atrás, como principal negócio, uma indústria que produz autopeças para montadoras de automóveis. Vendeu sua participação para um fundo de investimentos por um valor tão alto que nunca mais precisaria trabalhar. Pensou em descansar um ano para depois voltar aos poucos, mas a intenção durou apenas duas semanas. Robson ficou entediado, começou a procurar novos negócios e, em três meses, comprou outra indústria, investindo mais de 70% do valor ganho com o negócio anterior.

Talento criativo-intuitivo

Trata-se da capacidade do indivíduo para antecipar tendências e perceber, antes da maioria, as consequências de ações mercadológicas, gerenciais ou mesmo das estratégias de outras empresas. Seu ponto mais forte é criar e, normalmente, precisa de pessoas com boa capacidade de execução para transformar suas ideias, suas intuições e seus palpites em produtos ou serviços comercialmente viáveis. Vamos a um exemplo de pessoa que tem esse talento em alta intensidade.

Marisa sempre teve um “sexto sentido” para detectar tendências na moda e trabalhou por dez anos como executiva em uma grife internacional. Depois de muito pensar, resolveu ser consultora na área, trabalhando com apenas duas funcionárias e prestando serviços a várias empresas.

Ficou assim por dois anos e resolveu voltar ao mercado formal, pois sentia falta da convivência com muitas pessoas no

dia a dia. Não gostou de trabalhar para várias empresas e acha que perdeu um pouco do seu foco e, principalmente, da sua criatividade por transitar em áreas muito diferentes. Atualmente, é diretora de criação de outra grande grife e está mais realizada do que nunca. Sua antiga intuição e criatividade voltaram a funcionar e sente que pode usar ao máximo seus talentos contando com outras pessoas para executar suas ideias.

Analise seus talentos

Dê uma nota para a intensidade de cada um dos dez talentos em sua personalidade. Siga o seguinte critério:

1. **Baixa:** Ninguém tem todos os talentos e esse não é o seu forte.
2. **Média:** Você provavelmente não se destacará nesse quesito, mas poderá usá-lo como complemento para outros talentos.
3. **Alta:** Se você tem esse talento em alta escala, deveria procurar profissões em que possa usá-lo na maior parte do tempo.
4. **Altíssima:** Mais do que um talento, para você, essa habilidade é um dom. Valeria a pena aprimorar ainda mais essa capacidade para que, se ainda não é, se torne o principal pilar de sua profissão.

Talento artístico-corporal _____

Talento esportivo _____

Talento relacional _____

Talento espacial _____

Talento linguístico _____

Talento naturalista _____

Talento lógico-matemático _____

Talento executor	_____
Talento empreendedor	_____
Talento criativo-intuitivo	_____

Análise dos talentos

Agora que você já conhece os dez talentos, é importante enfatizar que eles sempre funcionam combinados e qualquer profissão que seja um pouco mais sofisticada envolverá uma fusão de alguns deles. Isso significa, por exemplo, que um arquiteto, para ser bem-sucedido, precisaria utilizar, além do talento espacial, também o talento relacional. Ou seja, além da habilidade em fazer projetos de bom gosto, seria muito beneficiado pela capacidade de relacionar-se bem com seus clientes.

Um diretor financeiro, por exemplo, além do talento lógico-matemático, poderia ter outro talento complementar, mesmo que em média intensidade para dar mais consistência ao trabalho. Um palestrante de alto nível provavelmente reunirá, além do talento linguístico, também o artístico para entreter seu público.

Pode ocorrer ainda de a pessoa não ter nenhum desses talentos em alta intensidade. Em compensação, pode ter um grau mediano de quatro ou cinco dessas capacidades, que, dependendo de como forem usadas, trarão excelentes resultados em sua área de atuação.

Um talento passa a ser útil profissionalmente apenas a partir da intensidade “média”. Para efeitos práticos, é possível, com muito esforço e disciplina, subir um degrau na intensidade de um ou dois talentos. Significa que, se você tem um desses talentos em baixa intensidade pode, depois de muita dedicação, passar para uma intensidade mediana ou de mediana para alta intensidade.

Por isso, o melhor investimento para ocupar um excelente posicionamento profissional será aprimorar ainda mais seu talento principal. Se você tem talento linguístico em alta intensidade, deveria se aperfeiçoar para transformá-lo em altíssima intensidade.

Se fizer isso, você vai se destacar muito mais rapidamente, pois estará aprimorando uma característica natural de seu elefante, que, em vez de resistir, usará toda a sua força para produzir melhores resultados.

No próximo capítulo, veremos quais são suas atitudes positivas.

Aprimore suas atitudes positivas



Nossa mente poderia ser comparada a uma filmadora altamente sensível, que funciona 24 horas por dia gravando tudo o que fazemos, sentimos e pensamos. Sob o ponto de vista neurológico, experiências que são repetidas muitas vezes deixam “marcas mentais” ou caminhos neurais muito vigorosos, que ficam impressos permanentemente no cérebro. É por isso que tenho usado a metáfora do elefante/condutor durante todo o livro: quando realizamos o mesmo comportamento centenas ou milhares de vezes durante a infância, a tendência será repeti-lo milhares de vezes na vida adulta, o que acaba tornando esse comportamento automático, inconsciente e, portanto, parte da estrutura mental de nosso elefante. Quando, entretanto, o condutor percebe esses comportamentos, começa a ter a oportunidade de utilizá-los conscientemente, se forem positivos, ou controlá-los, se negativos.

Se você prestar atenção, verá que as conquistas mais importantes que alcançou na vida foram iniciadas por ações realizadas no passado. Em outras palavras, muitas ações negativas trarão maus resultados e muitas ações positivas terão como consequência bons resultados.

Se você plantar trabalho duro e estudo diligente por meses ou anos, será muito provável que colha resultados positivos, que virão na forma de mais dinheiro, segurança, aprendizado, reconhecimento e autorrealização. Se semear preguiça, apatia e má vontade em sua profissão, por um longo período, certamente colherá estagnação, desemprego e insatisfação. O caminho para a mediocridade é fazer apenas a obrigação; o atalho para posicionar-se bem é executar sempre mais do que é esperado.

O que gera uma boa reputação profissional é o efeito acumulado de anos de atitudes positivas. Se você, além de usar as características mais marcantes de seu perfil DISC, priorizar sua

principal motivação, aprimorar seus principais talentos e praticar boas atitudes no dia a dia, construirá um patrimônio moral que, acumulado por anos, será de grande valor.

Existem muitas atitudes positivas. No entanto, selecionei as que tenho observado e classificado como de grande relevância no sucesso profissional, independentemente da área de atuação.

Atitudes positivas

As pessoas, normalmente, possuem duas ou três atitudes positivas em alta intensidade em seu cotidiano. Notas altas serão um diferencial importante para ajudá-lo a se posicionar melhor. Uma nota muito baixa pode ser um limitante a ser ajustado. Qualquer uma dessas atitudes pode ter sua intensidade aumentada, se você se esforçar para melhorá-las. Vamos a elas.

Disposição: É a capacidade de estar sempre alerta, disposto e disponível para as mais diferentes tarefas, sem ninguém mandar. Pessoas muito dispostas são cada vez mais essenciais, pois têm uma capacidade de trabalho redobrada, não desanimam facilmente e servem de exemplo para quem as rodeia.

Pontualidade: É cada vez mais valorizada. Trata-se de sinal de respeito e comprometimento com os demais. Ser pontual não significa apenas chegar no horário, mas cumprir prazos ou negociá-los, previamente. Implica também dar retorno aos e-mails, telefonemas ou quaisquer solicitações o mais rapidamente.

“Estudabilidade”: Inventei esta palavra, para resumir uma atitude importantíssima: a determinação em aprender, estudar, pesquisar, procurar alternativas e soluções para problemas e

desafios. Há pessoas que conseguem resolver situações difíceis, pelo estudo de casos solucionados por outros indivíduos.

Proatividade: Um dos significados do prefixo “pro” é antecipação. A pessoa proativa está sempre se antecipando aos acontecimentos, fazendo planos de como agir no futuro baseado em uma análise racional do presente, identificando e selecionando alternativas para diferentes cenários. Pessoas assim resolvem os desafios antes de se transformarem em problemas.

Resiliência: É a habilidade do indivíduo para superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas sem entrar em desespero. É também a capacidade de enfrentar e resolver problemas sem se abater ou desanimar. Indivíduos resilientes conseguem, muitas vezes, transformar sofrimento em aprendizado.

Profissionalismo: É a determinação do indivíduo de cumprir seu trabalho de maneira correta e bem planejada. É também a atitude de sempre entregar tudo o que é combinado em todas as áreas profissionais. Pessoas assim se desdobram para cumprir a palavra ou seus compromissos de qualquer maneira.

Coragem: É a capacidade de enfrentar desafios com confiança e destemor ou de se expor em situações de crise ou dificuldade com confiança e firmeza, mesmo correndo riscos que a maioria não aceitaria. Pessoas assim contagiam todos a sua volta, com seu exemplo de enfrentar os problemas mais difíceis em primeiro lugar.

Temperança: Significa equilibrar-se, colocar-se sob limites e procurar assegurar o domínio da vontade sobre os instintos. Ter temperança é uma qualidade de quem modera o que faz, não age apenas pelas suas vontades e que sabe tomar decisões equilibradas. Significa ter a capacidade de medir muito bem as consequências de seus atos.

Altruísmo: A palavra *altruísmo* foi criada pelo filósofo francês Auguste Comte, que a definiu como “o grupo de disposições que inclinam os seres humanos a se dedicar aos outros”. É a atitude de abdicar de interesses pessoais em benefício de outra pessoa ou do interesse coletivo. Pessoas altruístas conquistam a admiração e o respeito por seus atos, não por suas palavras.

Empatia: É a capacidade psicológica de compreender pensamentos e emoções, procurando experimentar, de maneira objetiva e racional, os sentimentos dos outros indivíduos. É a habilidade de se colocar no lugar das pessoas, para compreender de que modo elas tomam suas decisões, não necessariamente para ajudá-las, mas para negociar melhor, por exemplo.

Passei por uma experiência muito marcante e que me deu a oportunidade de presenciar algumas dessas atitudes positivas sob situações extremas. Às 17 horas do dia 8 de setembro de 2011, eu estava dirigindo na BR-470 em Santa Catarina quando, em consequência das chuvas intensas, o rio Itajaí transbordou e começou a invadir a estrada. Fui obrigado a interromper a viagem e me hospedar em uma pequena cidade chamada Taió. Durante a noite, o rio subiu mais de 10 metros e inundou toda a cidade, causando a maior enchente dos últimos cinquenta anos no vale do rio Itajaí.

A cidade e boa parte da região ficaram completamente isoladas por cinco dias, e eu convivi com cerca de sessenta pessoas, que ficaram confinadas no mesmo espaço em um pequeno hotel. Já havia lido alguns livros, que relatam que, em situações extremas, as pessoas reagem com intensidade diferente aos riscos reais ou imaginários que percebem, mas nunca havia vivido um drama como aquele.

Duas pessoas em especial, dentro de meu campo de observação, tiveram atitudes que me chamaram muito a atenção.

Profissionalismo: Iza, a dona do hotel, que apesar de ter perdido todos os bens que estavam no primeiro andar e ter dois filhos com menos de 3 anos no local, era incansável: passava o dia acalmando as pessoas, buscando alimentos (para sessenta hóspedes) por intermédio de conhecidos que passavam de barco pelas ruas.

Comandava aquele contexto de caos com uma liderança firme, porém acolhedora, repetindo: “nós invadimos o espaço da natureza e assumimos o risco ao viver ao lado de um grande rio. Isso vai passar e a vida voltará ao normal”.

Resiliência: Evaldo, o motorista que contratei para me guiar por atalhos em estradas de terra, quando as águas baixassem. Na hora de sairmos, percebi que sua casa ainda estava debaixo d’água e, quando perguntei se não preferia indicar outra pessoa para que pudesse cuidar dos estragos, ele me disse: “aqui, por enquanto, nada posso fazer. É melhor começar a trabalhar para recomeçar a vida. Na volta eu conserto os estragos”.

Ele não ficou se lamentando e durante toda a viagem, que demorou bastante, compartilhou comigo seu planejamento para recompor a vida, dando mostras de grande força mental.

Cito, a seguir, outras pessoas como exemplos de atitudes positivas.

Altruísmo: Lidy era vendedora de uma grande loja de departamentos. Certo dia, atendeu um senhor idoso que procurava um lenço preto, pois estava de luto pela morte de um filho. A vendedora procurou a peça em toda a loja mas nada encontrou. Desapontada, foi até a costureira e explicou a

história. Felizmente encontraram retalhos de tecido preto, suficientes para fazer um lenço. Lidy disse ao cliente que a loja não tinha o lenço para venda, mas que a costureira havia feito, como cortesia, um especialmente para ele. Emocionado, o idoso beijou as mãos dela.

Empatia: A gerente de uma loja de roupas femininas chamada Marisa atendeu ao telefonema de uma cliente que havia comprado uma camisola e queria muito um robe para sua lua de mel, mas não havia encontrado o conjunto. Marisa, disse que se colocou no lugar da cliente e sem pestanejar pediu ao fornecedor que fizesse a peça sob medida e fez questão de entregá-la pessoalmente. “Quando abriu o pacote, ela quase caiu para trás”, diz Marisa. “Atualmente, ninguém mais dá atenção a ninguém. Quando se vê alguém tratar a gente de maneira tão especial, é impossível não se emocionar”, disse a cliente.

Disposição: Hiroshi era um jardineiro japonês aposentado, que morava com a filha mais nova e, mesmo com mais de 80 anos, costumava trabalhar aparando a grama, limpando o chão e podando as árvores. A filha e os netos sentiram pena em ver o velhinho trabalhando tanto, mas sabendo que ele não escutaria seus apelos, resolveram esconder suas ferramentas.

Naquele dia, Hiroshi não comeu. No dia seguinte, também não. “Ele deve estar triste por termos escondido suas ferramentas”, imaginaram os netos, que as devolveram. Nesse dia, o velhinho trabalhou e comeu com a mesma disposição de sempre. À noite, ele disse: “Sem trabalho, sem comida”.

Pontualidade: Paulo é um consultor de empresas muito requisitado e reconhecido, tanto pela competência quanto por seu apuro técnico. Entretanto, quando lhe perguntam do que

mais se orgulha, ele responde: “Em trinta anos de carreira, nunca perdi um único compromisso profissional”.

Ele não se atrasa, pois se preocupa genuinamente com seus clientes, chega sempre um dia antes dos compromissos, nunca sobrecarrega a agenda para ter espaço para imprevistos, como atrasos de voos. Responde, em no máximo 24 horas, qualquer e-mail, recado ou telefonema, seja em que dia da semana for.

Como tem autoridade moral, cobra do outro lado a mesma pontualidade para que possa atender todos com a devida atenção. Quem não cumpre o combinado, acaba sendo excluído de sua restrita lista.

Temperança: Jan é um mestre de artes marciais que, mesmo idoso, ainda era capaz de derrotar qualquer desafiante e sua reputação atraía estudantes do mundo inteiro. Certo dia, um jovem muito forte e tecnicamente habilidoso chegou determinado a ser o primeiro homem a derrotar o mestre. Além da força física, usava como estratégia ofender o oponente até que ele perdesse a concentração e, então, atacava violentamente.

Contra todas as advertências de seus preocupados alunos, o velho mestre alegremente aceitou o desafio, mas propôs que a luta fosse sobre uma ponte muito alta e estreita. Quando os dois se posicionaram para a luta, o jovem desafiante começou a lançar insultos, até que, finalmente, percebendo que não afetava o professor, ficou com medo de cair e desistiu de lutar.

Um tanto desapontados por não terem visto seu mestre lutar contra o insolente, os estudantes perguntaram: “Como o senhor pôde suportar tantos insultos e indignidades? Como conseguiu derrotá-lo sem ao menos se mover?”. O mestre respondeu: “Se

alguém lhe dá um presente e você não o aceita, para quem retorna esse presente?”.

Proatividade: Carlos é o engenheiro responsável pelo canteiro de obras de uma construtora de médio porte. Apesar de ter apenas 30 anos, é considerado, pelo proprietário da empresa, seu colaborador mais importante, sendo inclusive convidado a se tornar sócio, inicialmente com uma pequena participação, que ainda assim significava alguns milhões.

Em um trabalho que envolve tantos imprevistos, como clima instável, mão de obra com baixa qualificação, atraso de entrega de materiais e outras dificuldades, o engenheiro fazia a diferença, pois estava sempre um passo à frente. Ele se prepara o tempo todo para qualquer imprevisto, sempre tem novos fornecedores de sobreaviso, acelera as obras quando o clima está bom e treina a equipe ou faz trabalhos internos quando chove. Contrata seus subordinados pensando não apenas no presente, mas nos próximos cinco anos e quase nunca é pego de surpresa, pois está sempre preparado com pelo menos duas alternativas, caso algo dê errado.

Coragem: Ronaldo tem um trabalho de alto risco em uma grande empreiteira. Comanda milhares de trabalhadores braçais em obras afastadas dos grandes centros urbanos. Lida todos os dias com as demandas de homens e mulheres que estão longe da família e moram em grandes acampamentos, que, apesar de proverem o básico, dão pouco conforto. Ronaldo enfrenta desde roubos e desvio de materiais a pequenas e grandes brigas entre os peões. Há alguns meses, houve uma explosão em uma das construções e ele ficou mais de sessenta horas sem dormir, ajudando os médicos, entrando em casas prestes a desmoronar

para procurar pessoas presas nos escombros e encaminhando os feridos para outros locais.

Apesar de ser bastante rígido, é muito respeitado em toda a escala hierárquica por sua coragem e seu senso de justiça, não tendo medo de enfrentar situações delicadas quase todos os dias.

“Estudabilidade”: Adir é um empresário que tem ao menos dez empresas diferentes nos mais variados segmentos de mercado, variando da construção civil a revendas agrícolas. Apesar de ter estudado pouco na infância, na vida adulta tornou-se autodidata nas principais atribuições técnicas de seus empreendimentos. Ele lê muito, estuda e procura as melhores soluções para cada novo desafio.

Como os negócios cresceram muito, Adir começou a sentir falta de mão de obra qualificada. Depois de algumas análises, não teve dúvidas: comprou uma faculdade regional com apenas seis cursos, para aproveitar e treinar os melhores estudantes para seus diferentes negócios. Mais da metade dos estudantes paga valores subsidiados por ele e, mesmo calculando que terá prejuízos por dar um ensino de boa qualidade com mensalidades baratas, acha que no futuro o investimento valerá muito a pena, pois terá gente jovem, bem preparada e morando na própria região para trabalhar em suas empresas e garantir o crescimento contínuo de seus negócios.

Avalie suas atitudes

Dê uma nota para a intensidade de cada uma das dez atitudes aqui listadas que você observa em si. Use o seguinte critério:

1. **Baixa:** Quase nunca tenho essa atitude.

2. **Média:** Tenho essa atitude dependendo do ambiente em que trabalho.
3. **Alta:** Quase sempre tenho essa atitude.
4. **Altíssima:** Tenho essa atitude o tempo todo e em quaisquer circunstâncias.

Disposição	_____
Pontualidade	_____
Estudabilidade	_____
Proatividade	_____
Resiliência	_____
Profissionalismo	_____
Coragem	_____
Temperança	_____
Altruísmo	_____
Empatia	_____

Você já conhece seu perfil DISC, seus motivadores, seus talentos e agora suas atitudes positivas. Elas funcionam como um potencializador das três primeiras camadas da personalidade.

Se você, por exemplo, é dominante, introvertido, impaciente e detalhista (perfil DISC); se motiva mais pelo dinheiro (motivador); e tem o raciocínio rápido (talento lógico-matemático), valorizará muito todas essas características se tiver duas ou três atitudes positivas como a disposição e a pontualidade, por exemplo, ou outras que sejam percebidas e praticadas.

Boas atitudes funcionam também como um atenuante, inclusive para alguns de nossos defeitos, pois as pessoas aceitam melhor nossas falhas quando percebem que temos atitudes positivas que

as compensam. Portanto, não menospreze a importância de suas atitudes positivas. Mostre-as com frequência, exercite-as no dia a dia e, assim, novas oportunidades aparecerão com muito mais facilidade.

No próximo capítulo, veremos que certos comportamentos negativos – os chamados pontos limitantes – são muito graves e, se não forem atenuados, poderão colocar toda sua carreira em risco.

Corrija seus pontos limitantes



A quinta e última camada da personalidade é composta pelos comportamentos chamados de pontos limitantes. Assim como nas outras camadas, ela também é comandada por seu elefante, com o agravante de ser, normalmente, a menos percebida por seu condutor.

Pense um pouco: você conhece alguma pessoa preguiçosa que admita ser assim? Será que algum chato sabe que é chato? O teimoso tem consciência da própria teimosia? E o antipático, tem essa noção? A maioria dos indivíduos que têm esses comportamentos simplesmente não os nota. Há também gente que percebe, mas justifica: “Eu pareço grosseiro para ser obedecido, não porque seja assim”. Ou “demoro para responder e-mails e chego atrasado porque sou muito ocupado”. Ou ainda “sou egoísta porque se eu não cuidar de meus interesses, serei passado para trás”.

Se esses comportamentos não forem neutralizados ou atenuados, poderão colocar tudo a perder e afundar seu *iceberg*, prejudicando bastante sua carreira. É importante considerar, antes de continuar, que existem pontos fortes, pontos fracos e pontos limitantes em sua personalidade. Segue um breve resumo:

Pontos fortes: São características de personalidade que o diferenciam. São aptidões que permitem a realização de tarefas com ótimos desempenhos, naturalmente. Peter Drucker sempre aconselhava a qualquer profissional: “concentre-se em seus pontos fortes e coloque-se onde eles possam produzir resultados”.

Pontos fracos: Ao contrário, são aquelas tarefas ou atividades nas quais você obtém resultados ruins, mesmo que faça muito esforço para executá-las corretamente. Qualquer um de nós tem pouquíssimos pontos fortes e um número enorme de

pontos fracos, ou seja, áreas com as quais não temos a mínima afinidade.

Drucker afirmava: “É preciso muito mais trabalho e energia para passar da incompetência para a mediocridade do que transformar talento em excelência”.

Pontos limitantes: São pontos fracos que estão prejudicando muito sua carreira e que, por isso, deveriam ser neutralizados ou atenuados para que seus pontos fortes possam aparecer com mais intensidade.

Já conheci pessoas, com excelente potencial ou em funções de destaque, que tiveram a carreira prejudicada ou até destruída por não controlar seus pontos limitantes. Se você não neutralizá-los, seus limitantes podem funcionar como um peso de muitas toneladas que podem até fazer seu *iceberg* afundar.

Vamos a um exemplo prático:

João é diretor de uma multinacional do ramo automobilístico e tem dois grandes pontos fortes: aptidão para liderar equipes e raciocínio muito rápido. Como todos nós, possui centenas de pontos fracos, dentre eles, não gostar de cálculos complexos, ter péssimo senso de orientação, não conseguir se concentrar com barulhos, não ter aptidão esportiva etc.

Como você pode perceber, esses “pontos fracos” não atrapalham em quase nada o desempenho e a carreira de João e, portanto, devem ser deixados de lado. Em compensação, João, muitas vezes, é grosseiro com subordinados, fornecedores e até clientes. Isso já lhe custou, pelo menos, duas advertências do presidente da empresa, a perda de três ótimos funcionários e um grande cliente em doze meses, em decorrência desse comportamento.

A grosseria, nesse caso, é mais do que um inofensivo ponto fraco. É, na verdade, um ponto limitante, pois pode causar sua demissão. João sabe que precisará, obrigatoriamente, diminuir sua agressividade por meio da autogestão (controlando seu elefante) ou com a ajuda de outros profissionais, por meio de aconselhamento de carreira, *coaching*, terapia, meditação ou outro método que preferir. Ele tem consciência de que não se transformará em alguém gentil e caloroso, mas precisará controlar seus impulsos.

Como já vimos, as pessoas conseguem alcançar o sucesso profissional muito mais rapidamente ao utilizar seus pontos fortes na maior parte do tempo, e que um ponto limitante grave pode destruir qualquer carreira. O problema é que só é possível consertar um ou dois pontos limitantes de cada vez, pois a energia e o tempo gastos serão enormes, dada a dificuldade de aprimorar coisas para as quais não se tem aptidão. Lembre-se de que seu elefante odeia sacrifícios e é muito resistente a mudanças, dando pouca margem de manobra para seu condutor.

Por isso, quando alguém me diz que está em um trabalho ou uma profissão que exige ajustes de três ou mais pontos limitantes, ao mesmo tempo e de maneira urgente, minha opinião franca é: mude de emprego ou de profissão, pois você está no lugar errado! A pessoa teria de gastar muito tempo corrigindo comportamentos arraigados e pouco sobraria para desenvolver seus talentos. Significaria deixar de lado as qualidades de seu elefante para tentar consertar os defeitos.

Pode, também, ocorrer que você esteja em um ambiente de trabalho tão ruim que alguns desses pontos limitantes apareçam em alta intensidade, mas de forma conjuntural. Ou seja, nesse lugar

específico, suas atitudes pioram muito, pois ali você quase nunca tem a oportunidade de usar seus pontos fortes. Se uma mudança de ambiente o levar de volta a seus comportamentos mais positivos, isso mostrará que era apenas uma questão de contexto ruim.

Existem dezenas de pontos que podem limitar ou atrapalhar sua vida profissional. No entanto, selecionei os que são, segundo minha observação, de grande relevância no fracasso profissional de muita gente, independentemente da área em que se atue.

Vamos a eles:

Apatia: Se você se sente desanimado com muita frequência, isso pode ser indicativo de cansaço físico, mental, falta de perspectiva ou de aptidão em sua profissão. Também pode ser simplesmente preguiça e, então, o caso é mais sério. Não conheço uma única pessoa preguiçosa que mantenha boas perspectivas profissionais no médio e no longo prazos. Procure analisar o que tem causado todo esse desânimo e se esforce para procurar atividades que o estimulem a diminuir a apatia.

Procrastinação: Você está sempre atrasado, não cumpre os prazos de suas tarefas e se sente incapaz de dar conta do trabalho? Isso pode indicar sobrecarga de atribuições e necessidade urgente de renegociar sua agenda. Entretanto, se você sempre foi impontual e procrastinador, saiba que esses são sérios motivos para a estagnação na carreira. Quem demora a fazer suas tarefas ou se atrasa com frequência não é levado a sério e, muitas vezes, acaba sendo motivo de chacota ou desprezo. Procure mudar seus hábitos e diminua aos poucos sua impontualidade.

Aversão aos estudos: Se você odeia estudar, procurar novidades ou aprender mais sobre sua profissão e ainda assim tem tido bons resultados profissionais, significa que sua área de atuação

não exige muito estudo e provavelmente isso não é, no momento, um ponto limitante em sua carreira. Se, no entanto, você se sente desqualificado e tem perdido oportunidades profissionais por estar desatualizado, repense urgentemente seus conceitos e passe a estudar mais sobre sua área de atuação ou mude para uma na qual você tenha vocação. O desinteresse pelos estudos pode demonstrar falta de ambição e causar um grande prejuízo para sua carreira.

Resistência: O proativo está consciente de que suas ideias e seus conceitos podem estar equivocados e está aberto a aprender e mudar. A pessoa resistente acha que está sempre certa e, portanto, reage contra qualquer mudança. Isso pode ser um grande limitador, pois quando o profissional é visto como alguém do “contra”, começa a ser ignorado nas tomadas de decisão. Se você é assim, comece a exercitar um pouco mais a flexibilidade mental e tente ao menos ouvir o outro lado. Provavelmente, haverá projetos que você aceitará melhor depois de entendê-los como um todo e não em partes.

Pessimismo: Se você é pago para ser pessimista, prever cenários difíceis ou fazer análises críticas de tudo o que pode dar errado, isso obviamente não é um ponto limitante.

Entretanto, se você é muito negativo, crítico e mal-humorado gratuitamente, saiba que provavelmente será mal visto por quem o rodeia. Não confunda realismo com catastrofismo. Sempre é possível amenizar este comportamento procurando o lado prático das coisas.

Descompromisso: Se você se sente descontente com seu trabalho por não ser reconhecido, ganhar pouco, ou ser ignorado por seus superiores, pense seriamente em mudar de atitude ou para um emprego em que se sinta mais comprometido. Poucas atitudes são tão destrutivas quanto a falta de comprometimento, pois a

pessoa se acostuma a ser invisível ou desnecessária no ambiente de trabalho até ser demitida.

Insegurança: Todos se sentem um pouco inseguros em um novo trabalho ou em início de profissão. Se você trabalha em funções em que não haja necessidade de ousadia ou tenha um dia a dia previsível isso não o limitará. Entretanto, se você apresenta resultados ruins, pense em mudar sua rotina e ousar um pouco mais, pois a insegurança pode ser paralisante. Pessoas inseguras acabam dando sinais, muitas vezes não verbais, de que não gostam ou não querem assumir novos desafios.

Instabilidade emocional: Se você está se sentindo muito irritado, tem acessos de raiva e tristeza no mesmo dia, chora ou explode com frequência e tem a sensação de que trabalhar é um martírio, talvez esteja em um ambiente muito ruim ou em uma profissão ou função inadequada à sua personalidade. Se você se sente assim há meses ou anos, procure urgentemente ajuda profissional, pois pode estar passando por um processo depressivo. Se sempre foi emocionalmente instável, esforce-se para diminuir a variação de humor.

Egoísmo: Mesmo que você trabalhe sozinho e dependa pouco de outras pessoas, pensar só em si pode afastar muita gente e torná-lo indesejável em novos trabalhos, além de restringir seu campo de atuação. Ser muito individualista, egocêntrico ou ganancioso pode trazer algum resultado no curto prazo, mas quase certamente o prejudicará no futuro. Dividir um pouco mais suas conquistas e compartilhar seus interesses pode alavancar sua carreira de maneira surpreendente.

Antipatia: Certos trabalhos e certas profissões demandam muito pouco contato com o público ou com colegas de trabalho, e ser pouco simpático acaba não sendo um limitante. Entretanto, ser

muito frio ou distante pode ser interpretado como falta de educação e restringir oportunidades profissionais. Muitas pessoas tímidas acabam sendo taxadas de antipáticas. Um “bom-dia” ou “como vai?” atenuam a imagem de antipático ou mal-educado.

Identifique seus pontos limitantes

Na análise a seguir, notas altas serão um alerta importante para você atenuar o ponto limitante. Qualquer um desses limitantes pode ter sua intensidade diminuída se tiver disciplina e se esforçar para melhorá-los. Notas baixas significam que não há problemas.

Dê sua nota para a intensidade de cada um dos dez limitantes aqui listados.

1. **Baixa:** Quase nunca sou assim.
2. **Média:** Tenho esse comportamento dependendo do ambiente em que trabalho.
3. **Alta:** Quase sempre tenho esse comportamento.
4. **Altíssima:** Tenho esse comportamento o tempo todo e em quaisquer circunstâncias.

Apatia	_____
Procrastinação	_____
Aversão aos estudos	_____
Resistência	_____
Pessimismo	_____
Descompromisso	_____
Insegurança	_____
Instabilidade emocional	_____

Egoísmo

Antipatia

Análise de seus pontos limitantes

Quando você atenua ou diminui seus pontos limitantes, seus pontos fortes aparecem com muito mais intensidade, já que na maioria das vezes, as pessoas percebem mais facilmente os erros do que os acertos. Por isso, não se acomode e neutralize o que estiver limitando sua carreira. Procure ficar atento às situações em que seus limitantes costumam aparecer. Isso ajudará a percebê-los quando ainda não causaram problemas e ficará mais fácil diminuir sua intensidade.

Com isso terminamos de analisar o *iceberg* de sua personalidade com suas cinco camadas. Na sequência, veremos a importância de entender como funciona o aprendizado e como aumentar a habilidade de seu condutor conduzir seu elefante.

Aprimore-se no que que vale a pena

A partir do melhor conhecimento que agora você tem das camadas de sua personalidade, poderá dar o passo seguinte, que é usar de modo adequado as ferramentas que já tem e, aos poucos, acrescentar novas habilidades e novos conhecimentos. Contudo, como já vimos, esbarramos na resistência do elefante, que prefere fazer sempre as mesmas coisas, e na fragilidade do condutor, que tenta desesperadamente convencer o elefante a adotar novos aprendizados e realizar algumas mudanças.

Por que é difícil mudar?

Por que é tão difícil aprender algo novo e por que parece tão fácil depois que dominamos a técnica? A neurocientista Suzana Herculano-Houzel, no livro *Por que o bocejo é contagioso?*, explica que tocar piano, andar de bicicleta, aprender a dirigir ou dominar qualquer nova tarefa é um programa mental difícil, que precisa ser

organizado corretamente antes de funcionar bem no modo automático. “Como só conseguimos fazer conscientemente uma coisa de cada vez, motoristas novatos precisam de grande esforço cognitivo para tirar o pé direito do acelerador, acertar o pé esquerdo na embreagem, a mão direita no câmbio, trocar a marcha e, enfim, soltar lentamente a embreagem”, comenta a neurocientista.

Ou seja, quando estamos aprendendo algo, é nosso condutor quem está momentaneamente no controle e, no começo, sente enormes dificuldades em executar a nova tarefa. Felizmente, porém, temos a capacidade de aprender e, ao dirigirmos um mesmo carro, todos os dias, após alguns meses, nosso inconsciente começa a seguir a sequência correta e passa a exigir cada vez menos a atenção consciente do cérebro. Após cerca de um ano, o inconsciente (o elefante) se vira sozinho e o conhecimento antes complicado fica fácil e nos tornamos capazes de dirigir, ouvir música, conversar com quem está no carro e ainda pensar nos assuntos da próxima reunião. Isso aconteceu porque o elefante aceitou facilmente o desafio de deixar o condutor no comando, já que apesar das dificuldades, aprender a dirigir traria muito mais conforto físico e mental para ambos.

Esse princípio é válido para os comportamentos que queremos mudar ou as técnicas que gostaríamos de aprender: começa-se com o condutor tentando uma, duas, dez ou mil vezes, até o ponto em que o conhecimento ou a mudança passa a ser automática e não exige mais nenhum esforço, passando a ser incorporada pelo elefante. Quando o condutor e o elefante conseguem ter o mesmo objetivo, alcançam resultados espetaculares.

Para que essa “parceria” entre o elefante e o condutor fique cada vez mais aplicável, precisamos compreender como utilizar os dois tipos de conhecimento que podemos assimilar para mudar as

coisas que valem a pena: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O *conhecimento explícito* tem relação com os *fatos*, independentemente do contexto. Por exemplo: Brasília é a capital do Brasil. Isso é uma realidade, não uma opinião. O conhecimento explícito é ensinado cognitivamente desde a alfabetização até a faculdade, bem como em treinamentos técnicos, pós-graduações ou doutorados, e está sistematizado, seja em livros, teses acadêmicas ou manuais de instruções. Para simplificar, seria como fazer um bolo seguindo uma receita que já foi testada e funcionou bem milhares de vezes.

O *conhecimento tácito* é o *saber como fazer* e está relacionado às habilidades que se adquirem com a experiência prática. Esse conhecimento é aquele que nos permite andar de bicicleta de olhos fechados, falar ao telefone e navegar na internet ao mesmo tempo ou fazer um bolo sem usar receita. É um tipo de conhecimento que só se aprende fazendo e não há como transformá-lo em manuais de treinamento. O conhecimento tácito acaba fazendo parte do sistema automático (o elefante), pois uma vez aprendido passa a ser executado inconscientemente.

Nosso condutor é quem procura o conhecimento explícito, ou seja, o método de como fazer. Entretanto, se o método não trazer uma motivação emocional muito forte, não terá efeito nenhum sobre nosso elefante, que odeia novidades. Por isso, precisamos dar ao condutor informações precisas e comprovadas (conhecimento explícito), mas também motivar o elefante com um roteiro prático (conhecimento tácito) que gere a convicção de que o esforço trará resultados que valerão muito a pena.

Sempre que você tenta fazer algo muito diferente do que está acostumado, como por exemplo, estudar um assunto que odeia, sentirá enorme fadiga mental. Essa exaustão é resultado de uma atividade mais intensa dos neurônios, que leva à produção de adenosina, substância que causa sonolência, cansaço e nos obriga a desistir da atividade ou desacelerar.

A adenosina começa a se acumular ao redor dos neurônios que estão mais ativos em determinada tarefa e os impede de sustentar o mesmo nível de atividade por muito tempo.

Essa substância age como uma proteção, pois, ao deixá-lo cansado, evita que seus neurônios entrem em colapso energético. O problema é que essa exaustão é muito maior e mais rápida em atividades com as quais você não está acostumado ou que não gosta de fazer.

Veja alguns exemplos que causam rápido cansaço mental e às vezes esgotamento:

- Dirigir em locais mal sinalizados e sem GPS.
- Tentar entender ou falar um idioma que você domina pouco.
- Escrever sobre um assunto com que você não tem familiaridade.
- Ser tímido e ir a um evento em que você não conheça ninguém.
- Participar de reuniões que não tenham nada a ver com suas atribuições.
- Assistir a aulas ou palestras chatas.
- Almoçar ou jantar com pessoas inconvenientes.
- Acordar muito mais cedo ou mais tarde do que está acostumado.
- Receber uma bronca sem merecer e não conseguir reagir.
- Perder um documento importante e não conseguir encontrar.

Quando você executa uma atividade que tenha relação com sua personalidade (perfil DISC, motivadores e talentos compatíveis), seus neurônios resistem muito mais tempo antes de entrar em exaustão. Quanto maior a necessidade de autocontrole, mais rapidamente a fadiga chega aos neurônios envolvidos nessa atividade.

Por isso, quanto mais você conseguir usar o jeito natural de ser de seu elefante, menos cansaço sentirá e maior será sua produtividade. Quando aproveitamos o que já temos, nós nos estressamos menos e chegamos com maior rapidez aos objetivos.

Não quero dizer aqui para que você se acomode ou não faça nada de novo e sim que defina prioridades e gaste energia em assuntos, problemas ou pontos limitantes que realmente valham a pena.

Preparação e motivação

Nós só aprenderemos a dirigir, jogar xadrez, usar técnicas de liderança, negociar melhor, assimilar um novo idioma ou trabalhar em uma nova função, se nosso condutor (sistema analítico) se preparar bastante e nosso elefante (sistema automático) estiver muito motivado para um difícil período de adaptação, uma vez que a tendência do inconsciente, como vimos, será repetir indefinidamente os comportamentos ou paradigmas que aprendeu, sem se dar conta dos motivos que o levam a agir assim.

Por isso, a enorme importância em treinarmos nosso condutor, para que ele convença aos poucos nosso elefante sobre os benefícios de qualquer novo aprendizado ou ajuste de comportamento. Pense quão valiosas são as pessoas que

conseguem comandar seu poderoso elefante. Que tal você ser uma delas?

Para que isso aconteça, o ideal seria gastar cerca de 80% do tempo disponível para aproveitar e aprimorar as potencialidades que seu elefante já tem, pois isso demanda pouca energia. Os outros 20% deveriam ser usados para ajustar ou consertar pontos que estão limitando seu crescimento profissional.

Se você for mandão, por exemplo, é muito mais fácil e produtivo convencer seu elefante a ser menos agressivo do que tentar transformá-lo em um bicho submisso e obediente. Percebe a enorme diferença? Ser menos agressivo seria atenuar um ponto limitante (o que não é tão difícil), se transformar em alguém submisso equivaleria uma mudança radical de personalidade e, portanto, caracterizaria um processo exaustivo e muito improvável.

Resumo de quem você é

Agora que você já conhece as cinco dimensões de sua personalidade, vamos reuni-las aqui para que analise qual será seu posicionamento profissional ideal. Será necessário preparar um resumo que mostre quem você realmente é e onde esse seu jeito de ser poderá ser mais bem utilizado.

Para isso, sugiro que complete os dados a seguir com os resultados obtidos em todos os testes. O objetivo é que você tenha todas as informações concentradas para gerar uma visão geral de seu *iceberg* (junto com um resumo de cada camada) e, portanto, de sua personalidade.

1) Perfil comportamental

Dominância _____

Influência _____

Estabilidade _____

Conformidade _____

Aspecto	Intensidade	Características	Trabalho ideal
Dominância	Alta	Mandão, direto, franco.	Funções em que possa comandar, empreender e ter desafios constantes.
	Baixa	Gentil, obediente; evita conflitos.	Funções em que não precise comandar e nas quais pessoas amáveis sejam valorizadas.
Influência	Alta	Extrovertido, sociável, falante.	Contato com público, ambientes descontraídos e que propiciem muita interação entre as pessoas.
	Baixa	Introvertido, bom ouvinte, discreto.	Trabalhos em que a concentração seja mais importante que o relacionamento. Ambientes formais.
Estabilidade	Alta	Paciente, ponderado, estável.	Ambientes com poucas mudanças. Funções em que a consistência seja mais importante do que a velocidade.
	Baixa	Impaciente, ágil, rápido.	Funções em que a agilidade e a rapidez sejam importantes e valorizadas.
Conformidade	Alta	Organizado, detalhista, rígido.	Funções em que haja regras claras e em que pessoas detalhistas sejam valorizadas.
	Baixa	Criativo, informal, flexível.	Funções em que haja poucas regras e muita liberdade para improvisar.

2) Motivadores %

Dinheiro _____

Segurança _____
Aprendizado _____
Reconhecimento _____
Autorrealização _____

Principal motivação	Trabalho ideal
Dinheiro	Profissão ou atividade que proporcione oportunidades de ganhar bem, mesmo correndo riscos.
Segurança	Profissão ou atividade que proporcione segurança e previsibilidade.
Aprendizado	Profissão ou atividade que proporcione aprendizado e treinamento intensivo.
Aprovação social	Profissão ou atividade que proporcione chances de rápido crescimento e destaque.
Autorrealização	Profissão ou atividade que seja tão prazerosa que dinheiro, segurança, aprendizado e reconhecimento importem menos.

3) Talentos

Artístico _____
Esportivo _____
Relacional _____
Espacial _____
Linguístico _____

Naturalista _____

Lógico _____

Executor _____

Empreendedor _____

Criativo _____

Talento (em intensidade alta ou altíssima)	Trabalho ideal
Artístico	No qual possa praticar atividades artísticas ou corporais.
Esportivo	No qual possa praticar atividades esportivas competitivas.
Relacional	Atividades que permitam lidar intensamente com muitas pessoas ao mesmo tempo.
Espacial	Atividades que propiciem uso de habilidades relacionadas à capacidade de interpretação tridimensional.
Linguístico	Atividades que demandem uso da oratória ou da escrita com muita frequência.
Naturalista	Atividades que propiciem contato com fenômenos relacionados à natureza.
Lógico-matemático	Atividades em que seu intelecto possa ser intensamente utilizado.
Executor	Atividades que propiciem a realização de tarefas sem depender de outras pessoas.
Empreendedor	Atividades que lidem com a gestão de negócios próprios.
Criativo	Atividades que permitam a expressão da criatividade com muita liberdade.

4) Atitudes positivas

Disposição _____

Pontualidade	_____
“Estudabilidade”	_____
Proatividade	_____
Resiliência	_____
Profissionalismo	_____
Coragem	_____
Temperança	_____
Altruísmo	_____
Empatia	_____

5) Pontos limitantes

Apatia	_____
Procrastinação	_____
Aversão aos estudos	_____
Resistência	_____
Pessimismo	_____
Descompromisso	_____
Insegurança	_____
Instabilidade emocional	_____
Egoísmo	_____
Antipatia	_____

Histórias da vida real

Os casos aqui apresentados são baseados em histórias reais (assim como nos capítulos anteriores), e exemplificam como as cinco

dimensões da personalidade podem condicionar o posicionamento ideal da pessoa com suas características.

João está satisfeito

João tem como perfil DISC: D = 25, I = 20, S = 10 e C = 40. É, portanto, uma pessoa com média dominância, introvertido (baixa influência), impaciente (baixa estabilidade) e detalhista (alta conformidade). Ele se sente bem em um cargo em que não precise ser muito exigente, possa trabalhar a maior parte do tempo em silêncio, consiga imprimir um ritmo rápido e lidar com regras e procedimentos claros.

Seu principal motivador é a segurança, e ele tem optado por empresas que valorizam o relacionamento de longo prazo e não fazem cobranças excessivas no curto prazo, mesmo pagando um pouco abaixo da média de mercado.

Entre seus principais talentos, estão o linguístico (intensidade média) e o lógico-matemático (intensidade alta). Apesar de introvertido, João consegue se expressar com clareza quando é necessário e tem bom poder de argumentação. Como, além disso, tem raciocínio muito rápido, convence muito bem seus interlocutores.

Tem como atitudes positivas a disposição e a pontualidade. Por estar sempre disponível, nunca atrasa prazos e cumpre as tarefas com precisão, sendo, por isso, muito respeitado. Ele já recusou várias promoções (no que está certo), pois não quer comandar equipes.

Seu ponto limitante é o pessimismo, o que faz com que tenha fama de “reclamão”. Por isso, sabe que terá de se esforçar um pouco mais para neutralizar essa imagem.

Conclusão: João se conhece muito bem, sente-se no lugar certo e não tem planos de grandes mudanças para os próximos cinco anos. Apenas pretende fazer ajustes que melhorarão seu desempenho.

Ângela quer ganhar mais

Ângela tem como perfil DISC: D = 30, I = 40, S = 15 e C = 15. É, portanto, uma pessoa dominante (alta dominância), extrovertida (alta influência), impaciente (baixa estabilidade) e pouco detalhista (baixa conformidade). Por isso, se sentiria bem ao trabalhar em um cargo em que pudesse comandar, falar bastante, imprimir ritmo rápido e ter muita liberdade de controles.

Seu motivador mais intenso é o dinheiro. Como sua prioridade é ganhar muito bem, deveria optar por empregos ou empresas que remunerem acima da média de mercado, mesmo que exijam metas difíceis, proporcionem pouca segurança e façam cobranças de resultados no curto prazo.

Entre seus talentos, estão o relacional (alto) e o atlético (mediano/alto). Ela consegue se relacionar muito bem, mesmo com pessoas que nunca viu antes e tem ótima capacidade de argumentação. Além disso, gosta muito de esportes (já foi jogadora amadora de vôlei), e usa essa habilidade para organizar campeonatos, o que facilita ainda mais seu *network*.

Resiliência e coragem são suas atitudes positivas. Ela sempre trabalhou na área de vendas e está no lugar certo, pois nunca desiste de uma negociação, por mais difícil que seja. Também é corajosa e aceita, com facilidade, novos desafios em diferentes áreas. Gostaria de ser gerente de vendas e está se preparando para isso.

Seu ponto mais limitante é a procrastinação. Apesar de todas as suas qualidades, Ângela ainda não foi promovida, pois se atrasa com frequência, esquece de entregar os relatórios nos prazos e demora para responder e-mails. Seu chefe, apesar de gostar muito do trabalho dela no geral, está sendo pressionado para demiti-la, pois Ângela se “esqueceu” de participar de uma importante reunião e o diretor da área não confia mais nela.

Conclusão: Ângela é considerada uma vendedora brilhante e gosta do que faz. Entretanto, sabe que precisa, urgentemente, deixar de ser procrastinadora para decolar na carreira.

Natália quer regras claras

Natália tem como perfil DISC: D = 10, I = 15, S = 30 e C = 45. Portanto, é uma pessoa obediente (baixa dominância), introvertida (baixa influência), paciente (alta estabilidade) e detalhista (alta conformidade). Por isso, sente-se bem ao trabalhar em um cargo em que possa ser comandada, consiga ficar em silêncio na maior parte do tempo, imprima um ritmo lento, mas constante e que tenha regras claras.

Seu motivador mais intenso é o aprendizado. Como sua prioridade é aprender bastante para valorizar seu currículo (acaba de se formar em Contabilidade), deveria optar por empregos ou empresas que sejam reconhecidas pela excelência dos treinamentos que propiciam aos funcionários, mesmo que deem poucas oportunidades de promoção e paguem abaixo da média de mercado.

Seu talento mais intenso é o executor. Natália é “mão na massa” e consegue fazer suas tarefas com precisão e qualidade absolutas.

Tem como atitudes positivas o profissionalismo e a “estudabilidade”. Natália, apesar de muito jovem, sempre foi um

exemplo nos lugares em que trabalhou.

Cumpre todas as tarefas que lhe são pedidas e, normalmente, entrega um resultado além do esperado. Como adora estudar, sempre está procurando novas técnicas para facilitar seu trabalho e o dos colegas.

A insegurança é seu ponto limitante. Mesmo com todas as suas qualidades, Natália se sente muito insegura e apesar de dominar totalmente sua área de atuação (Contabilidade), não consegue falar em reuniões e, quando elogiada, não se manifesta por ter medo de parecer arrogante.

Conclusão: Natália é considerada uma funcionária exemplar. Entretanto, sabe que precisa, urgentemente, deixar de ser tão insegura, expressar-se um pouco melhor e capitalizar suas realizações. Qualquer empresa gostaria de contar com alguém como ela. Desde que saibam que ela existe.

O introvertido que se expôs

No início deste livro, contei uma parte da minha história profissional e terminarei este capítulo escrevendo um pouco mais sobre ela.

Meu perfil DISC é: D = 50, I = 20, S = 0 e C = 35. Portanto, sou uma pessoa muito dominante (altíssima dominância), introvertida (baixa influência), muito impaciente (baixíssima estabilidade) e detalhista (alta conformidade). Por isso, sinto-me muito mais à vontade em trabalhar no comando dos processos, com ritmo rápido e com regras muito claras.

Meu motivador mais intenso é a autorrealização, pois penso que tenho conseguido fazer a diferença na vida de muitas pessoas ajudando-as a se posicionar onde funcionam melhor. Ser bem remunerado, ter segurança, poder continuar estudando e obter

reconhecimento são consequências positivas de trabalhar no que tenho enorme prazer. Por isso, só presto consultoria a empresas em que sinta afinidade com as pessoas que as comandam.

Meus talentos mais intensos são o executor e principalmente o linguístico, uma vez que tenho boa capacidade de comunicação. Minhas principais atitudes positivas são o profissionalismo e uma pontualidade quase obsessiva.

Meu ponto limitante (felizmente cada vez menos intenso) é a antipatia, que tem relação com o excesso de franqueza que, às vezes, magoa as pessoas. Como tenho consciência desse limitante, procuro controlá-lo e, se percebo que passei da conta, peço desculpas.

Além de prestar consultorias e ministrar treinamentos, passei a escrever livros, conceder entrevistas e fazer palestras para grandes públicos, falando justamente sobre a importância de as pessoas se posicionarem onde possam, efetivamente, usar suas características mais marcantes. Há 25 anos, eu passava 80% do tempo tentando controlar meus pontos fracos e sobrava pouquíssimo tempo para aproveitar meus pontos fortes. Atualmente, invisto 80% do tempo para aprimorar ainda mais minhas fortalezas e 20% dele para ajustar meus pontos limitantes. Acho que evoluí bastante, sinto-me mais realizado a cada ano, à vontade, seguro e eficiente no que faço, mas tenho plena consciência de que ainda há muito chão pela frente.

Conclusão: tenho certeza de que estou na profissão certa! Faço o que gosto, com as pessoas com que tenho afinidade, com boa qualidade de vida e, principalmente, tenho uma família feliz, que apoia meu trabalho e me proporciona paz de espírito para exercê-lo.

Qualquer pessoa, com suas peculiaridades, pode se sentir feliz e realizada em sua profissão. Quase nunca é fácil, mas pode ser

menos difícil se seguir o roteiro mais adequado.

No próximo capítulo, você terá um roteiro resumido para que possa aplicar na prática tudo que vimos até agora.

Vale a pena ser a pessoa certa no lugar certo

Nós, brasileiros, nos tornamos especialistas em sobreviver e crescer em meio a crises e, nos últimos 25 anos, houve, pelo menos, cinco de grandes proporções. Como atravessei todas elas como executivo, e principalmente como consultor, acredito que, por mais difícil que seja para quem fica pelo caminho, as crises passam, o dinheiro muda de lugar e muita gente encontra grandes oportunidades, uma vez que quem se adapta mais rapidamente usufrui melhor a nova realidade.

A boa notícia é que estamos no auge de um acontecimento social inédito no Brasil: o bônus demográfico. Em 1990, havia sete pessoas inativas (crianças e idosos) para cada grupo de dez trabalhadores. Hoje, há cinco pessoas economicamente inativas para cada dez ativas e essa proporção atingirá seu auge em 2022, com 71% da população em idade ideal para trabalhar e produzir em atividade.

O demógrafo José Eustáquio afirmou em entrevista à revista *Veja*: “Esse é um acontecimento demográfico espetacular, pois, quanto menos gente precisar ser sustentada, mais a economia cresce e maiores serão as oportunidades criadas por esse fenômeno silencioso”.

Para completar o quadro, há enorme falta de profissionais bem qualificados. Pesquisas apontam que dois terços das empresas brasileiras têm muita dificuldade para contratar mão de obra qualificada. A conclusão é cristalina: o que é um sério problema para as empresas é uma grande oportunidade para pessoas bem qualificadas que já estão, ou entrarão, no mercado de trabalho. Ou seja, nunca na história valeu tanto a pena ser a pessoa certa no lugar certo.

Dez passos para encontrar seu lugar

Agora que você já leu quase todo o livro, preencheu e verificou o resultado de seus testes, certamente já se conhece muito melhor. Imagino que, neste momento, esteja motivado para começar a aplicar esse conteúdo em sua vida profissional. Por isso, preparei um resumo de dez passos para você se posicionar no lugar certo.

1. Invista tempo para conhecer sua personalidade

Tudo o que você conseguiu até agora e o que ainda espera conseguir é muito influenciado por sua personalidade. Na verdade, ela é seu patrimônio mais importante. Portanto, é fundamental conhecê-la a fundo e saber interpretar o funcionamento de seu sistema automático (elefante) e de seu sistema analítico (condutor).

Seu elefante é tão poderoso porque sua mente funciona mais de 95% do tempo como um piloto automático, reproduzindo pensamentos, sensações, emoções, desejos e, por fim, ações que foram condicionados em seu cérebro a partir de seu nascimento e continuam sendo repetidos, milhares de vezes, até hoje.

O problema é que essa repetição incessante “vicia” seu elefante a fazer sempre as mesmas coisas e, obviamente, obter os mesmos resultados. É bem provável que você esteja satisfeito com uma parte de sua vida, mas tenho certeza de que, em alguns aspectos, gostaria de alcançar melhores resultados.

Para isso, será necessário usar as ferramentas que estudamos para que seu condutor guie seu elefante para um lugar melhor. Você até poderá tomar o caminho errado ou ficar exatamente onde está. No entanto, fará por consciência própria e não por impulso ou por desconhecimento. No fundo, o autoconhecimento lhe dará o poder de decidir o que fazer de sua vida.

2. Diminua seus filtros

Todos nós – e você não é exceção – agimos para obter prazer e fugir da dor. Com isso, criamos filtros mentais que distorcem nossa visão da realidade, para que nos sintamos mais protegidos da dor e prolonguemos a sensação de prazer. Acontece que esses filtros nos induzem a ignorar ou minimizar nossos erros e defeitos, procurando álibis que justifiquem nossas condutas. Por exemplo: quem é desorganizado costuma se justificar dizendo (e acreditando no que diz) que gosta de se sentir livre, dando a entender que todo mundo teria de adaptar-se à sua desordem.

Tal distorção também acontece quando gastamos mais do que ganhamos, não cuidamos da saúde e entramos em conflitos como se não houvesse consequências. Para ser pessoal e

profissionalmente bem-sucedido, o primeiro passo é assumir a existência de seus filtros ou vieses, e sempre que for tomar uma decisão importante, perguntar-se:

“Tenho razões para ser tão otimista?”

“Não estarei sendo exageradamente pessimista?”

“Qual o motivo de ter tanto medo?”

“Será que tenho elementos para me sentir perseguido?”

“Estou sendo realista nesse meu ponto de vista?”

Quanto mais você prestar atenção em seus filtros, menos efeitos negativos eles terão, pois o contato seguido da realidade funciona como um antídoto às distorções e fortalece a tomada de decisão consciente, reforçando a influência do condutor em seu dia a dia.

3. Use suas características de perfil mais marcantes

Quanto mais você usar suas características marcantes, melhor será seu desempenho.

O dominante precisa procurar situações em que possa comandar, ousar, ser franco e objetivo. O desafio será evitar os “efeitos colaterais” negativos, como a agressividade.

O gentil deveria usar sua índole pacata, docilidade e cordialidade para ser feliz sem se preocupar em competir com ninguém, já que esse não é seu estilo. Precisaria apenas aprender a defender um pouco mais seus interesses.

O extrovertido precisa usar seu carisma, seu bom humor e sua alegria para conquistar o coração das pessoas. Apenas deveria tomar cuidado para não falar demais e parecer superficial.

O tímido será mais feliz se usar seu grande poder de concentração, descrição e capacidade de ouvir. Será importante, entretanto, aprender a comunicar-se um pouco melhor.

O impaciente só se sentirá confortável se puder usar sua velocidade, agilidade e presteza no dia a dia, fugindo de trabalhos monótonos e repetitivos. Seria recomendável, no entanto, controlar sua impulsividade.

Para o calmo, é exatamente o contrário: ele trabalhará melhor em ambientes tranquilos e com pouca pressão para conseguir usar seu equilíbrio e sua consistência. Será importante ficar atento para não ser excessivamente lento ao realizar suas tarefas.

O perfeccionista gosta de organizar, colocar ordem e seguir regras. Só um ambiente de trabalho com essas condições o deixará realizado e produtivo. O principal cuidado é evitar apegar-se a detalhes insignificantes.

O criativo precisa de muita liberdade para produzir, com horários flexíveis e metas de longo prazo. Deverá preocupar-se um pouco mais em terminar suas tarefas.

A conclusão é: procure trabalhar em funções compatíveis com seu perfil DISC.

4. Satisfaça suas motivações

Não force sua natureza! Para ser a pessoa certa no lugar certo, é fundamental que você saiba o que o motiva mais intensamente.

Se o dinheiro for sua principal motivação, seja explícito ao procurar trabalhos que deem oportunidades de remuneração acima da média de mercado. Apenas lembre-se: quem ganha mais enfrenta maior pressão por resultados.

Se você prefere segurança, procure funções em que a previsibilidade e a estabilidade sejam os benefícios mais explícitos.

Prepare-se, no entanto, para ter menos oportunidades de promoção, pois ambientes assim são mais rígidos.

Quando o aprendizado for sua prioridade, encontre empresas que são conhecidas como verdadeiras escolas por darem muita ênfase aos treinamentos, mesmo que paguem menos ou não proporcionem muita estabilidade.

Ao preferir o reconhecimento como principal motivador, procure trabalhos em que você possa se destacar rapidamente, alcançando grande exposição mesmo ganhando menos, no início. Pequenas empresas ou *startups* (empresas que estão começando) são muito interessantes, pois necessitam formar líderes com maior rapidez.

Autorrealização como motivador mais forte pressupõe a prioridade para executar um trabalho que esteja relacionado com sua missão de vida. Nesse caso, as outras motivações ficam em segundo plano, e você precisa estar preparado para se dedicar de corpo e alma à execução de um trabalho que tenha relação com esse propósito de vida.

5. Use seus principais talentos

Será essencial descobrir as atividades nas quais você se destaca naturalmente. Quanto mais conseguir usar seus talentos e suas habilidades, mais fáceis as coisas serão. Analise em qual talento você se destaca: artístico, esportivo, relacional, espacial, linguístico, naturalista, lógico-matemático, executor, empreendedor ou criativo.

Ter um talento em alta intensidade não significa que as coisas estejam resolvidas. Você precisará aprimorá-lo e mostrá-lo ao mundo.

Sempre tive o talento linguístico, mas como sou reservado, tive dificuldades em executá-lo no início. Precisei treinar muito, fazer

centenas de apresentações sem cobrar um centavo, ler bastante sobre técnicas de apresentação e testar diferentes abordagens, até encontrar o estilo que melhor funciona para mim. Hoje, faço palestras para grandes públicos com segurança, desenvoltura e bom humor. É claro que o talento ajuda, mas a humildade para continuar aprendendo e a disciplina para melhorar em cada detalhe fazem enorme diferença.

Por isso, estude, teste, persevere, insista e demonstre suas habilidades em todas as situações possíveis. Esse processo pode demorar anos, mas trará excelentes resultados em sua carreira.

6. Intensifique suas atitudes positivas

Suas atitudes positivas funcionam como o pedal do acelerador para você se posicionar mais rapidamente onde almeja. O problema é que muita gente parece ter vergonha de mostrar essas qualidades, e isso é um grande equívoco. Se você tem alta disposição, faça disso um *slogan*: mostre às pessoas quanto isso é raro. Se você é pontual, use isso a seu favor criando uma marca pessoal: “nunca me atraso em nada do que faço”. A “estudabilidade” faz enorme diferença em trabalhos que necessitem de pessoas que aprendam rápido e criem alternativas para novos problemas. A proatividade é uma daquelas atitudes que pouquíssimas pessoas realmente possuem; caso você seja uma delas, use-a com mais frequência resolvendo problemas que ainda sequer apareceram. Se a resiliência é uma de suas características, você é mentalmente muito forte e supera rapidamente suas adversidades. No mundo atual, em que pouca gente cumpre tudo o que promete, o profissionalismo talvez seja a atitude que mais impulsione sua carreira. A coragem é um atributo de poucos e deveria ser utilizada para reforçar sua autoridade para enfrentar situações delicadas. A

temperança pode ajudá-lo a criar a reputação de alguém que, além de equilibrado, tem habilidade para mediar conflitos. O altruísmo é a atitude que mais gera admiração sincera por quem a possui e aplica. Empatia é a principal habilidade dos grandes negociadores.

Quando suas atitudes positivas são utilizadas e reconhecidas, sua carreira toma impulso cada vez maior.

7. Atenue seus pontos limitantes

Como vimos, ponto limitante é um ponto fraco que está prejudicando seu desempenho.

É essencial identificá-los e ajustá-los para que você não fique estacionado, pois funcionam como freio de mão puxado e, em alguns casos, podem destruir sua carreira. Fique atento para que eles diminuam a cada dia.

Apatia é tida como sintoma de preguiça e deve ser combatida; portanto, anime-se! Procrastinar funciona como sinônimo de enrolar, e ter essa fama prejudica qualquer um; organize-se para cumprir os prazos. Quem odeia estudar restringe-se a fazer pouco trabalho intelectual; esforce-se para, no mínimo, ler um pouco mais. Ser resistente cria barreiras para a própria pessoa; faça esforço para demonstrar um pouco mais de flexibilidade. Ser pessimista afasta as pessoas, inclusive as que gostam de você; tente ser um pouco mais positivo.

A falta de comprometimento, para muitas empresas, é o limitante mais grave; se esforce para se envolver mais com aquilo em que você trabalha. Inseguros sofrem com fantasias negativas que, na maior parte das vezes, nunca se concretizarão; arrisque um pouco mais a cada dia. Instabilidade emocional pode desmoralizar o indivíduo; procure controlar suas emoções. O egoísmo talvez seja o limitante mais fácil de ser percebido e rejeitado pelos demais;

compartilhe um pouco mais suas conquistas. Ser antipático fecha muitas portas e repele relacionamentos; vale a pena ter consciência de que o mundo não é uma ilha.

Há diferentes maneiras de atenuar seus pontos limitantes: terapia, *coaching*, meditação, exercícios físicos e até medicação. Entretanto, o que mais funciona é a autopercepção. Seu condutor precisa ficar atento e agir antes de o elefante passar do limite. Nossos defeitos são como “monstrinhos internos”. Eles não morrem, mas podem ser controlados. Esse processo terá que durar a vida toda, mas se bem executado trará recompensas significativas.

8. Invista tempo no que vale a pena

Você precisa usar a força de seu elefante (sistema automático) e o raciocínio lógico de seu condutor (sistema analítico) para investir tempo e energia no que realmente vale a pena. Conhecer os mecanismos desses sistemas facilitará sua compreensão de como aproveitar melhor toda a sua estrutura mental. Os escritores Chipp Heath e Dan Heath fazem um resumo do funcionamento de seus dois modos de ação:

Seu elefante:

- Busca recompensas apenas no curto prazo, pois está acostumado a agir por impulso pensando apenas no presente.
- Odeia fazer regime, estudar até mais tarde, mudar hábitos, controlar os desejos e tudo o que envolva autocontrole e moderação.
- Detém a força, pois é muito maior e mais poderoso.
- Nunca se cansa de repetir os mesmos hábitos do passado.

Seu condutor:

- Tem a ilusão de que é quem manda, mas, na verdade, tenta justificar os comportamentos do elefante.
- Cansa-se rapidamente, pois tem pouca energia para obrigar o elefante a fazer qualquer coisa contra a vontade.
- O que parece preguiça é, na verdade, exaustão mental.
- Toda tentativa de mudança fracassada esgota sua força de vontade.

Por isso, você precisa:

1. Treinar seu condutor.

A dificuldade, na maioria das vezes, tem relação com a falta de clareza. Quando seu condutor tem informações precisas de como seu elefante funciona, fica muito mais seguro de como agir para convencê-lo a seguir por um caminho mais adequado.

2. Motivar seu elefante.

Há necessidade de proporcionar recompensas que compensem o sacrifício inicial do aprendizado e da mudança. Sempre se pergunte: “O que ganharei com a mudança?”. O motivo precisa ser suficientemente forte para valer a pena. Por exemplo: “Se aprendermos a falar inglês em dois anos, seremos promovidos e teremos boas chances de trabalhar na fábrica da Inglaterra, que é nosso grande sonho”.

3. Seguir um roteiro.

Tanto o elefante quanto o condutor precisam estar alinhados no mesmo objetivo. Juntos são muito mais poderosos. Aprender a falar um novo idioma não é fácil, mas fica menos difícil quando o condutor convence o elefante com uma meta factível: “Se

estudarmos uma hora por dia, três vezes por semana, em dois anos aprenderemos o idioma e a cada semana será mais fácil”.

9. Faça prática deliberada

Agora que você conhece seu perfil, seus motivadores, seus talentos, suas atitudes positivas e seus pontos limitantes, ficará muito mais fácil para seu condutor fazer os ajustes necessários para colocar seu elefante na estrada certa e começar uma nova jornada para chegar ao destino desejado.

Depois de identificar qual é seu “lugar certo”, você precisará se esforçar para chegar lá. Para isso, deverá se aprimorar tecnicamente em sua profissão. Prática deliberada é todo preparo, esforço e treinamento feitos especificamente para melhorar seu desempenho. “Toneladas” de prática deliberada resultarão em excelência. Para se tornar excelente em seu campo de atuação, você necessitará de pelo menos 10 mil horas de prática (isso significa sete a dez anos), dependendo da intensidade do treinamento e da repetição que se propuser a fazer.

Trata-se do período mínimo de que um professor, médico, engenheiro, violinista, vendedor, gerente, empreendedor, técnico agrícola, enfermeiro e outras dezenas de profissionais precisam para se tornar alguém fora de série.

Pode-se pensar que dez anos seja muito tempo. Não se estiver fazendo aquilo de que gosta e para o que tem talento. Perda de tempo seria ficar mudando de trabalho frequentemente ou permanecer anos em uma profissão da qual não gosta. Por isso, assim que estiver no caminho certo, mantenha o foco e a prioridade de aprimorar-se para fazer a diferença.

10. Mostre-se ao mundo

Agora é hora de mostrar ao mundo quem você é, buscando lugares em que as suas qualidades sejam mais valorizadas. Sugiro que seja explícito ao divulgar sua personalidade, inclusive no currículo. Os recrutadores adoram, pois perdem menos tempo com entrevistas desnecessárias e porque conseguem extrair muito mais informações de quem tem bom autoconhecimento.

No currículo, colocaria logo após as informações técnicas e experiências profissionais, o seguinte item:

Além de todas as qualificações técnicas apresentadas, meus traços de personalidade mais marcantes são: sou bom cumpridor de ordens, leal, sociável, tenho senso de urgência, sou metódico, muito disposto, adoro trabalhar em equipe, comunico-me muito bem e priorizo o aprendizado. Se precisar contar com alguém com tais características, serei a pessoa certa.

Atenciosamente, Fulano

Certamente, essas linhas restringirão o campo de trabalho de Fulano, mas todos pouparão tempo valiosíssimo (principalmente ele) pois não receberá propostas para trabalhar em lugares que exijam dominância alta, discricção ou pouco contato com público. Em compensação, crescem suas chances de trabalhar em lugares que tenham estreita relação como seu perfil, sua motivação, seu talento e suas atitudes mais marcantes.

Sugiro que você faça o mesmo, agora! Resuma, em poucas linhas, quem você é, nos mesmos moldes que fiz anteriormente. Envie para dez pessoas que melhor o conheçam e peça que analisem se você é realmente o que escreveu. Se oito delas concordarem com sua descrição, você já está com 80% do roteiro traçado para achar seu lugar no mundo!

Insista em procurar o que você realmente deseja alcançar. Se seguir esse roteiro, terá grandes chances de encontrar o posicionamento profissional que mais se aproxima de sua personalidade e que lhe dará chances de ser muito bem-sucedido, não só em sua profissão, mas também em sua vida, pois pessoas bem resolvidas tendem a ser mais felizes.

Faça a diferença

Está demonstrado que as pessoas que adoram sua profissão são mais bem-sucedidas. Pense em todos os prestadores de serviço que o atenderam nos últimos anos – taxistas, médicos, bancários, mecânicos, balconistas, vendedores, professores etc. Desses muitos profissionais, quantos pareceram, além de muito competentes, felizes em realizar o trabalho de maneira impecável? Provavelmente poucos, e você certamente se lembra deles.

Se você for excelente no que faz e usar toda a sua competência e toda a sua energia para atender bem, sua empresa, seus clientes ou seu negócio, também será inesquecível e imprescindível. Imagine a quantidade de pessoas que gostariam de ter o privilégio de contar com alguém assim? Garanto que muita gente!

Ser tão bom não significa oferecer isso de graça. Sua energia e sua eficácia valem muito e você ficará surpreso ao ver que as pessoas pagam bem para ter os serviços de um profissional tão valioso.

Se você for a pessoa certa no lugar certo, seus clientes, sócios ou chefes farão o possível – e talvez um pouco mais – para mantê-lo ao lado deles.

Uma situação que observei há pouco tempo ilustra o que afirmo. Viajo com muita frequência e, durante a vida, já fiz centenas de

traslados, normalmente com taxistas, e os serviços são protocolares. Em minha última viagem a Nova York, contratei um serviço de *transfer* do aeroporto para o hotel (cerca de uma hora e meia de percurso).

Estava com minha esposa e o motorista, que era de uma agência com boa reputação, perguntou se gostaríamos de fazer um caminho “diferente”, e sem custo adicional, passando por bairros residenciais. Como o tempo seria o mesmo e a viagem era de lazer, aceitei. Foi o melhor *city tour* que fiz na vida. O rapaz era muito bem-humorado, contava casos engraçadíssimos dos moradores de cada local, falava sobre arquitetura, estilo de vida, grupos étnicos e nenhum dos lugares era atração turística tradicional. Foi uma verdadeira aula prática sobre a cultura local.

Alex, o motorista, estava terminando a faculdade de Turismo e tinha o sonho de abrir a própria agência, explorando esse lado pouco conhecido da cidade. Ele claramente era apaixonado pelo que fazia, disse que ganhava cerca de cinco vezes mais do que seus colegas de agência em gorjetas e que quase nunca se cansava, pois, além de conhecer gente nova todos os dias, ficava eufórico com a reação de espanto e gratidão que as pessoas demonstravam em seus passeios. Mesmo depois de receber a gratificação, fez questão de estacionar o carro e nos acompanhar até dentro do hotel com malas e tudo mais.

Foi um dos exemplos mais explícitos que observei da pessoa certa na profissão certa. Alex tem a mesma jornada de trabalho de milhares de outros motoristas na cidade, mas, diferentemente da maioria, tem muito prazer em desempenhar sua profissão. Esse caso aconteceu há alguns meses e tenho certeza de que em poucos anos ele estará ainda mais realizado e será dono do próprio negócio.

Conto esse caso para dizer que muitas profissões tidas como pouco glamorosas podem ser seu lugar para se destacar, sem se aborrecer com o que os outros pensam ou dizem.

Os momentos mais importantes da vida

O escritor e consultor americano Richard Leider dedica-se há mais de quarenta anos a estudar o que as pessoas podem fazer para levar uma vida melhor. Para entender como isso funciona; entre outras atividades, pergunta a pessoas com mais de 65 anos o que elas têm a ensinar e como refariam sua vida. Em todos esses anos de pesquisa, Leider conheceu e analisou centenas de pessoas maduras e bem-sucedidas, nos mais diferentes contextos e realidades, desde presidentes aposentados de grandes empresas até sábios de povos muito primitivos.

Um de seus estudos mais impactantes, comentado em reportagem da revista *Época Negócios*, foi sobre os hadza, uma etnia que vive da coleta e da caça na Tanzânia, e que leva um estilo de vida parecido com o dos nossos antigos ancestrais.

Leider foi surpreendido, no meio de uma de suas entrevistas, por um questionamento: “Quais são os dois momentos mais importantes da vida?”, perguntou Kampala, um ancião de 98 anos.

O escritor respondeu o que lhe pareceu óbvio: “O momento em que você nasce e o momento em que você morre”.

“Bahhh!”, disse o ancião. “Eu nunca saí daqui, ando a pé, durmo ao lado da fogueira e só conheço meus vizinhos. Você conhece o mundo todo, viaja de avião, dorme em uma casa, conversa com gente importante e não sabe a resposta para a pergunta mais básica de todas?”

Com sua sabedoria quase centenária, Kampala afirmou: “O primeiro momento você acertou, é quando a gente nasce. O segundo momento é quando você descobre por que nasceu.”

A melhor profissão do mundo não é apenas a que dá muito dinheiro, segurança ou fama. É aquela por meio da qual você se realiza fazendo o que gosta. Cada projeto de vida tem uma história e cabe exclusivamente a você tornar sua história uma grande experiência.

Espero, sinceramente, que este livro contribua para que você encontre o seu lugar e seja mais feliz no trabalho e na vida!

*Tenha confiança não apenas no professor,
mas no ensinamento.*

*Tenha confiança não apenas no ensinamento,
mas na experiência de quem já o viveu.*

*Tenha confiança não apenas na experiência vivida,
mas nos bons resultados.*

*Não creia em algo simplesmente porque foi
comentado por muitos.*

Não creia em algo simplesmente porque está escrito.

*Não creia em algo meramente baseado na experiência dos mais
velhos.*

*Mas, se após contemplação, reflexão e prática, você perceber
que o ensinamento é justo e leva ao que é bom e benéfico,
tanto para você quanto para os outros, então o aceite e faça
dele uma referência em sua vida.*

Sidarta Gautama, o Buda

Referências bibliográficas

Livros

AAMODT, Sandra; WANG, Sam. *Bem-vindo ao seu cérebro*. Por que perdemos as chaves do carro, mas nunca esquecemos como se dirige e outros enigmas do comportamento cotidiano. São Paulo: Cultrix, 2008.

ARIELY, Dan. *Previsivelmente irracional*: como as situações do dia a dia influenciam as nossas decisões. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

_____. *Positivamente irracional*. Os benefícios inesperados de desafiar a lógica em todos os aspectos de nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

BRADBERRY, Travis. *O código da personalidade*. Conheça seus talentos e suas dificuldades, compreenda as pessoas com quem convive e aprenda a se relacionar melhor. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

COLVIN, Geoff. *Desafiando o talento*: mitos e verdades sobre o sucesso. São Paulo: Globo, 2009.

- DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson, 1999.
- DUHIGG, Charles. *O poder do hábito*. Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- FERNÁNDEZ-ARMESTO, Felipe. *Os desbravadores: uma história mundial da exploração da Terra*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- FERRAZ, Eduardo. *Vencer é ser você: Entenda por que a gente é do jeito que a gente é para progredir na carreira e nos negócios*. São Paulo: Gente, 2012.
- FREUD, Sigmund. *Chaves – Resumo das obras completas*. São Paulo: Atheneu, 1998.
- GARDNER, Howard. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artmed, 1995.
- _____. *Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas ideias e as dos outros*. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- _____. *O cérebro e a inteligência emocional. Novas perspectivas*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- HAIDT, Jonatan. *Uma vida que vale a pena*. Encontrando a felicidade nas verdades atuais e na eterna sabedoria dos grandes pensadores. Rio de Janeiro: Alegro, 2006.
- HANH, Thich Nhat. *A arte do poder*. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.
- HEATH, Chip; HEATH, Dan. *A guinada*. Maneiras simples de operar grandes transformações. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- HERCULANO-HOUZEL, Suzana. *Por que o bocejo é contagioso? E outras curiosidades da neurociência no cotidiano*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

- KAHNEMANN, Daniel. *Rápido e devagar*. Duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KERRY, Patterson et alii. *As leis da influência*. Descubra o poder de mudar tudo. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- LENT, Roberto. *Cem bilhões de neurônios*: conceitos fundamentais de neurociência. São Paulo: Atheneu, 2004.
- MLODINOW, Leonard. *O andar do bêbado*. Como o acaso determina nossas vidas. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- _____. *Subliminar*. Como o inconsciente influencia nossas vidas. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- RIDLEY, Matt. *O que nos faz humanos*: genes, natureza, experiência. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney Ellen. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Thomson, 2002.
- SHORE, Rima. *Repensando o cérebro*. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2000.
- THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass. *Nudge: o empurrão para a escolha certa*. Aprimore suas decisões sobre saúde, riqueza e felicidade. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- WATTS, Duncan J. *Tudo é óbvio*. Desde que você saiba a resposta. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- WELCH, Jack; BYRNE, John. *Jack Definitivo*: segredos do executivo do século. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Artigos

“69% das empresas sofrem com falta de trabalhadores qualificados, diz CNI”. Do G1, em São Paulo. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/04/69-das->

[empresas-sofrem-com-falta-de-trabalhadores-qualificados-diz-cni.html](#)>. Acesso em: 20 maio 2013.

ABDALLA, Ariane; COHEN, David. “O trabalho perdeu o sentido?” *Época Negócios*, São Paulo: Globo, ed. 68, out 2012. p. 90.

CARELLI, Gabriela. “Anatomia da personalidade”. *Veja*, São Paulo: Abril, n. 1973, 13 set. 2006. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/130906/p_070.html>. Acesso em: 20 maio 2013.

HERCULANO-HOUZEL, Suzana. “Exaustão cerebral”. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 7 jun. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/equilibrio/eq0706201108.htm>> . Acesso em: 20 maio 2013.

NAIDITCH, Suzana. “Histórias de encantamento”. *Exame*, São Paulo: Abril, n. 0699, 20 out. 1999. Disponível em: <www.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0699/noticias/historias-de-encantamento-m0051140>. Acesso em: 17 jun. 2013.

ROCHA, Christian. “Koans e contos zen budistas.” Disponível em: <www.christianrocha.files.wordpress.com/2008/12/contoszenbudistas.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2013.

TEORIA DISC. Disponível em: <http://www.disc.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=101>. Acesso em: 17 jun. 2013.

VINES, Juliana. “Pesquisa mostra lado negro do otimismo”. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 12 jul. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/941968-pesquisa-mostra-lado-negro-do-otimismo.shtml>>. Acesso em: 20 maio 2013.

WEIBERG, Monica. “Incentivos sob medida” [Entrevista: Eric Maskin]. *Veja*, São Paulo: Abril, n. 2053, 26 mar. 2008.

Disponível em:
<<http://veja.abril.com.br/260308/entrevista.shtml>>. Acesso em:
20 maio 2013.

_____. “O bom de educar desde cedo” [Entrevista: James Heckman]. *Veja, São Paulo: Abril*, n. 2116, 10 jun. 2009. Disponível em:
<<http://veja.abril.com.br/100609/entrevista.shtml>>. Acesso em:
20 maio 2013.

Agradecimentos

Agradeço especialmente à minha esposa, Márcia, que, além de ser minha principal incentivadora para escrever esta obra, foi extremamente assertiva ao se colocar no lugar dos leitores e sugerir ajustes importantes em todos os capítulos. Ela e minha filha, Ana, também tiveram enorme compreensão com minha menor disponibilidade nos mais de 15 meses que gastei em estudos, leituras e execução desta obra.

Ao jornalista Paulo Machado, que participou de todo o projeto do livro, à equipe da editora Gente, aos meus amigos e parceiros que, com seus conselhos, suas sugestões e suas críticas evitaram que eu cometesse alguns equívocos e melhorasse o conteúdo deste livro: Alceu Vezozzo Filho, Alda Leandro, Altemir Farinhas, Carlos Barbosa, Edson Busin, Fernanda Busato, Frank Zietolie, João Alécio Mem, José Pio Martins, Leoni Pedri, Luciano Merigo, Marcelo Rossi, Marcos Pedri, Magaly Grubba, Maria Fernanda Marques, Naim Akel Filho e Pedro Ronzelli Júnior.

A todos, meu muito obrigado.

O autor

Engenheiro agrônomo, formado pela Universidade Federal do Paraná, pós-graduado em Direção de Empresas pelo ISAD PUC-PR e especializado em Coordenação e Dinâmica de Grupos pela SBDG, Eduardo Ferraz trabalhou na multinacional Ciba Geigy de 1986 a 1991. A partir de então, começou a prestar consultoria em empresas, usando como base teórica a Psicologia e a Neurociência comportamental, visando colocar as pessoas certas nos lugares certos.

Com mais de 22 anos de experiência e cerca de 30 mil horas de prática deliberada em sua carreira de consultor em gestão de pessoas, Eduardo é reconhecido tanto por seu consistente embasamento teórico quanto por seu estilo direto e assertivo. Isso o torna um dos mais capacitados profissionais em desenvolvimento humano no país.

Possui grandes *cases* de sucesso e atende clientes como Banco do Brasil, Basf, Bayer, Bourbon Hotéis, Cocamar, Correios, Cvale, Fiat, Livrarias Curitiba, Petrobras, Sadia e Unicasa, entre muitos outros.

Entre 2010 e 2013, teve mais de 300 participações na mídia, entre artigos e entrevistas sobre diversos temas relacionados à gestão de pessoas em vários veículos de comunicação, como os canais de televisão aberta e a cabo Globo, Bandeirantes, SBT, Record, Globo News, GNT; as rádios CBN, Jovem Pan, Nacional e Transamérica; as revistas *Exame*, *Você S/A*, *Você RH* e *Nova*, entre outras; os jornais *O Estado de S. Paulo*, *Jornal da Tarde*, *Estado de Minas*, *Diário de Pernambuco*, *Correio do Povo*, *Zero Hora* e *Gazeta do Povo*, entre outros. Foi comentarista em vídeos no site *Você S/A.com* e atualmente é colunista na rádio CBN Curitiba, e articulista na *EXAME.com*.

Além de consultor, Eduardo também realiza treinamentos e faz palestras. Em 2010, escreveu o livro *Por que a gente é do jeito que a gente é?*, em que trata da aplicação da Psicologia e da Neurociência no dia a dia das pessoas e, em 2012, *Vencer é ser você*, versão atualizada do primeiro livro.

Acesse mais conteúdo sobre esta obra:

www.editoragente.com.br/seja-a-pessoa-certa-no-lugar-certo